

**Cosmin Florin Lehene**

**Strategii de colaborare între companii.  
Contribuții privind creșterea performanțelor  
relaționate cu productivitatea și inovarea.**



**Cosmin Florin Lehene**

**Strategii de colaborare între companii.  
Contribuții privind creșterea performanțelor  
relaționate cu productivitatea și inovarea**

*Referenți științifici:*

**Prof. univ. dr. Anca Borza**

**Conf. univ. dr. Ovidiu Bordean**

**ISBN 978-606-37-0756-8**

© 2020 Autorul volumului. Toate drepturile rezervate. Reproducerea integrală sau parțială a textului, prin orice mijloace, fără acordul autorului, este interzisă și se pedepsește conform legii.

**Universitatea Babeș-Bolyai  
Presa Universitară Clujeană  
Director: Codruța Săcelean  
Str. Hasdeu nr. 51  
400371 Cluj-Napoca, România  
Tel./Fax: (+40)-264-597.401  
E-mail: [editura@editura.ubbcluj.ro](mailto:editura@editura.ubbcluj.ro)  
<http://www.editura.ubbcluj.ro/>**

**Cosmin Florin Lehene**

**Strategii de colaborare  
între companii.**

**Contribuții privind creșterea  
performanțelor relaționate  
cu productivitatea și inovarea**

**Presă Universitară Clujeană**

**2020**



## CUPRINS

Lista figurilor / 9

Lista tabelelor / 11

### **Introducere / 13**

Delimitarea și motivarea temei de cercetare / 14

Stadiul actual al cunoașterii în domeniu / 16

Structura tezei de doctorat / 19

## **PARTEA I: STUDIUL LITERATURII / 23**

### **Capitolul 1. Fundamentarea și elaborarea strategiilor de colaborare / 24**

1.1 Introducere / 24

1.2 Strategii de colaborare între companii. Delimitări conceptuale / 25

    1.2.1 Înțelegerea importanței utilizării strategiilor de colaborare / 25

    1.2.2 Tipologia strategiilor de colaborare / 31

1.3 Selectarea unei strategii de colaborare / 41

    1.3.1 Procesul selectării unei strategii de colaborare / 41

    1.3.2 Selectarea unei strategii de colaborare la nivelul afacerii / 45

    1.3.3 Principali determinanți strategici ai strategiilor de colaborare la nivelul afacerii / 49

1.4 Selectarea partenerului de colaborare / 52

    1.4.1 Procesul selectării partenerului / 52

    1.4.2 Analiza partenerului. Activități esențiale și atrbute de dorit ale partenerului / 54

1.5 Concluzii preliminare / 55

### **Capitolul 2. Negocierea și proiectarea unei noi colaborări / 59**

2.1 Introducere / 59

2.2 Negocierea unei noi colaborări / 59

    2.2.1 Strategii de negociere interorganizațională / 60

2.3 Stabilirea unor obiective comune / 62

2.4 Selectarea unei strategii de colaborare la nivelul companiei / 63

    2.4.1 Determinanți strategici ai structurii strategiilor de colaborare / 64

    2.4.2 Gruparea factorilor și sintetizarea rezultatelor. Selectarea unei structuri pentru colaborare / 75

2.5 Elaborarea strategiei comune / 77

2.6 Designul contractului de colaborare / 79
2.6.1 Funcțiile și conținutul contractelor de colaborare / 81
2.6.2 Complexitatea contractelor de colaborare / 83
2.5 Concluzii preliminare / 88

## **Capitolul 3. Implementarea strategiilor de colaborare / 92**

3.1 Introducere / 92
3.2 Implementarea strategiilor de colaborare. Aspecte generale / 93
3.2.1 Implementarea strategiei de colaborare în cadrul parteneriatelor strategice / 95
3.2.2 Implementarea strategiei de colaborare în cadrul alianțelor strategice și societăților mixte / 97
3.3 Implementarea strategiei de colaborare prin designul structurii organizatorice a colaborării / 102
3.3.1 Alocarea resurselor / 108
3.3.2 Coordonarea activităților / 111
3.4 Implementarea strategiei de colaborare prin mecanismul relațional / 112
3.4.1 Componentele mecanismului relațional / 113
3.5 Comportamentul companiei în cadrul unei colaborări / 118
3.5.1 Prevenirea și protecția companiei de comportamentul oportunist al partenerului / 119
3.5.2 Promovarea comportamentului antreprenorial / 123
3.5.3 Învățarea de la partenerul de colaborare / 125
3.6 Concluzii preliminare / 127

## **Capitolul 4. Evaluarea strategiilor de colaborare / 130**

4.1 Introducere / 130
4.2 Evaluarea strategiei și controlul strategic. Aspecte generale / 131
4.3 Evaluarea strategiei și controlul strategic în cadrul unei colaborări strategice / 133
4.3.1 Monitorizarea evoluției colaborării și controlul strategic / 133
4.3.2 Încheierea colaborării / 137
4.3.3 Achiziția colaborării/partenerului / 139
4.3.4 Continuarea colaborării / 141
4.4 Evaluarea portofoliului de colaborări / 147
4.5 Concluzii preliminare / 150

## **PARTEA A II-A: CERCETARE EMPIRICĂ CALITATIVĂ ȘI CANTITATIVĂ / 153**

### **Capitolul 5. Cercetare empirică prin analiză calitativă privind colaborările strategice ale companiilor din România / 154**

5.1 Introducere / 154	
5.2 Metodologia cercetării / 155	
5.2.1 Formarea lotului de cercetare și colectarea datelor / 155	
5.2.2 Aspecte metodologice privind analiza datelor / 158	
5.2.3 Colaborări referință studiate / 160	
5.3 Analiza și interpretarea datelor / 161	
5.3.1 Fundamentarea și elaborarea strategiilor de colaborare în cadrul companiei / 161	
5.3.2 Negocierea și proiectarea unei noi colaborări / 176	
5.3.3 Implementarea strategiilor de colaborare / 184	
5.3.4 Evaluarea strategiilor de colaborare / 192	
5.4 Concluzii preliminare / 199	

### **Capitolul 6. Cercetare empirică prin analiză cantitativă privind colaborările strategice ale companiilor din România / 203**

6.1 Introducere / 203	
6.2 Metodologia cercetării / 204	
6.2.1 Descrierea experimentului și operaționalizarea conceptelor / 204	
6.2.2 Formarea eșantionului și colectarea datelor / 208	
6.3 Analiza și interpretarea datelor / 211	
6.3.1 Analiza preliminară a datelor / 211	
6.3.2 Analiza fidelității chestionarului de cercetare / 215	
6.3.3 Statistici descriptive / 219	
6.3.4 Recodificarea variabilelor și analiza distribuției normale / 221	
6.3.5 Normalizarea distribuției / 228	
6.3.6 Testarea ipotezelor și interpretarea rezultatelor / 230	
6.3.6.1 Analiza de corelație / 232	
6.3.6.2 Analiza diferențelor dintre companii / 241	
6.3.6.3. Analiza de regresie / 256	
6.4 Concluzii preliminare / 263	

### **Capitolul 7. Concluzii finale și contribuții personale / 267**

7.1 Introducere / 267	
7.2 Contribuții personale la cunoașterea științifică / 267	
7.2.1 Contribuții aduse la nivelul noțiunilor teoretice și conceptuale / 268	

7.2.2 Contribuții aduse la nivelul cercetării empirice / 273
7.3 Implicații manageriale / 276
7.4 Limitele cercetării și perspective de cercetare pentru viitor / 278
7.5 Concluzii finale / 280

**Referințe bibliografice / 282**

**Anexe / 291**

## LISTA FIGURIILOR

Figura 1.1 Locul strategiilor de colaborare în cadrul relațiilor inter-companii / 37  
Figura 1.2 Tipuri de colaborare strategică / 40  
Figura 1.3 Tipuri de constelații strategice pentru colaborare / 41  
Figura 1.4 Etapele selectării unei opțiuni de colaborare / 45  
Figura 1.5 Cadrul pentru identificarea oportunităților de colaborare / 47  
Figura 2.1 Încrederea interorganizațională și preferința pentru structura de colaborare / 74  
Figura 2.2 Funcțiile contractelor de colaborare / 81  
Figura 2.3 Complexitatea contractului de colaborare în funcție de nivelul riscului / 85  
Figura 3.1 Interfața colaborării în cadrul parteneriatelor strategice / 97  
Figura 3.2 Implementarea strategiei de colaborare în cele trei tipuri de structuri pentru colaborare și rolul contractului / 99  
Figura 3.3 Interfața colaborării în cadrul alianțelor strategice și a societăților mixte / 101  
Figura 3.4 Designul structurii organizatorice a colaborării / 103  
Figura 3.5 Parametrii pentru designul structurii organizatorice a colaborării / 109  
Figura 3.6 Alinierea resurselor și competențelor partenerilor / 111  
Figura 3.7 Tehnici de coordonare utilizate în cadrul colaborărilor strategice / 112  
Figura 3.8 Mecanisme pentru dezvoltarea încrederii / 115  
Figura 3.9 Determinanți ai comportamentului oportunist / 123  
Figura 4.1 Perspective de evaluare a strategiilor de colaborare / 133  
Figura 4.2 Alternative strategice de evoluție după evaluarea strategiei / 136  
Figura 4.3 Modificări în mecanismul de implementare a colaborărilor strategice / 143  
Figura 5.1 Colaborări referință analizate / 160  
Figura 5.2 Orientarea portofoliului de colaborări al companiilor participante / 165  
Figura 6.1. Repartiția companiilor participante / 215  
Figura 6.2. Analiza fidelității prin metoda split-half (Guttman) / 219  
Figura 6.3. Media competențelor de colaborare a companiilor din eșantion / 222  
Figura 6.4. Analiza distribuției normale (Histograma) / 225  
Figura 6.5. Analiza grafică a corelației între proactivitatea companiei și performanța portofoliului de colaborări / 235  
Figura 6.6. Relația între dimensiunea companiei și performanța parțială a portofoliului de colaborări / 243  
Figura 6.7. Analiza grafică a corelației între contractele de colaborare și performanța portofoliului de colaborări / 247  
Figura 6.8. Analiza grafică a relației dintre colaborările cu concurenții și performanța parțială a portofoliului de colaborări / 250

Figura 6.9. Analiza grafică a relației dintre colaborările orizontale și performanța parțială a portofoliului de colaborări / 251

Figura 6.10. Analiza grafică a relației dintre colaborările cu concurenții și performanța portofoliului relaționată cu inovarea / 253

Figura 6.11. Analiza de regresie multiliniară între competențele de colaborare și performanța relaționată cu inovarea / 257

Figura 6.12. Analiza de regresie multiliniară între competențele de colaborare și performanța relaționată cu productivitatea / 260

Figura 6.13. Analiza de regresie multiliniară între competențele de colaborare și performanța parțială a portofoliului de colaborări / 262

## **LISTA TABELELOR**

Tabelul 1.1 Motivele principale pentru care companiile colaborează / 30
Tabelul 1.2 Clasificarea strategiilor de colaborare existente la nivelul companiei / 33
Tabelul 1.3 Instrumentul pentru analiza dinamică în vederea selectării unei colaborări strategice la nivelul afacerii / 48
Tabelul 1.4 Instrumentul pentru analiza dinamică a selectării partenerului / 54
Tabelul 2.1 Strategii de negociere interorganizațională și impactul acestora asupra rezultatelor colaborării / 61
Tabelul 2.2 Tipuri de resurse și preferință pentru structura colaborării / 67
Tabelul 2.3 Cadrul cu rol de ghid pentru selectarea unei structuri pentru colaborare / 76
Tabelul 2.4 Cadrul pentru elaborarea strategiei globale a colaborării / 78
Tabelul 2.5 Cadrul cu rol de ghid pentru elaborarea contractelor de colaborare / 88
Tabelul 4.1 Factori care pot conduce la neîndeplinirea obiectivelor și încheierea colaborării / 137
Tabelul 4.2 Factori determinanți ai acțiunilor strategice/tactice ale partenerului / 141
Tabelul 4.3 Indicatori pentru evaluarea unei strategii de colaborare / 144
Tabelul 4.4 Factori determinanți ai alternativelor strategice posibile după evaluarea strategiei / 147
Tabelul 4.5 Indicatori pentru evaluarea portofoliului de colaborări / 150
Tabelul 5.1 Companii participante la studiul calitativ / 156
Tabelul 5.2 Domeniile și subiectele discuției abordate în cadrul interviului / 158
Tabelul 5.3 Caracteristicile companiilor participante în cadrul colaborărilor referință / 162
Tabelul 5.4 Portofoliul de colaborări al companiilor participante / 163
Tabelul 5.5 Orientarea strategică a portofoliului de colaborări / 164
Tabelul 5.6 Criterii utilizate de către companii pentru selectarea unui partener de colaborare / 174
Tabelul 5.7 Procesul selectării unui partener pentru tipuri de structuri de colaborare diferite / 175
Tabelul 5.8 Repere pentru alegerea structurii legale / 180
Tabelul 5.9 Contractul de colaborare al companiilor participante / 181
Tabelul 5.10 Prevenirea și protecția de comportamentul oportunist al partenerului / 188
Tabelul 5.11 Metode și tehnici utilizate de către manageri pentru prevenirea și protecția de comportamentul oportunist / 189
Tabelul 5.12 Comportamentul antreprenorial în cadrul colaborărilor referință / 191
Tabelul 5.13 Asumptia managerilor despre situațiile în care trebuie terminată o colaborare / 194

Tabelul 5.14 Evoluția colaborărilor referință analizate / 135
Tabelul 5.15 Consecințele colaborării / 196
Tabelul 5.16 Probleme întâmpinate și factorii succesului / 198
Tabelul 5.17 Rezultatele studiului calitativ / 199
Tabelul 5.18 Cele mai importante rezultate inductive / 201
Tabelul 6.1 Companii participante în cadrul studiului cantitativ / 210
Tabelul 6.2 Repartitia managerilor participanți / 212
Tabelul 6.3 Statistici descriptive “ani experiență managerială” / 214
Tabelul 6.4 Statistici descriptive “dimensiunea companiei” / 215
Tabelul 6.5. Testul T-Square Hotellings / 216
Tabelul 6.6. Coeficientul $\alpha$ Cronbach la nivel de scală / 217
Tabelul 6.7. Analiza fidelității prin metoda split-half (Spearman-Brown) / 218
Tabelul 6.8. Statistici descriptive la nivel de scală / 220
Tabelul 6.9. Statistici descriptive la nivelul competențelor de colaborare / 221
Tabelul 6.10. Analiza distribuției normale “proactivitatea companiei” / 224
Tabelul 6.11. Testul formal de normalitate “proactivitatea companiei” / 226
Tabelul 6.12. Rezultatele analizei distribuției normale / 227
Tabelul 6.13. Rezultatele testului formal de normalitate / 228
Tabelul 6.14. Rezultatele obținute în urma normalizării distribuției / 230
Tabelul 6.15. Ipotezele testate în cadrul analizei cantitative / 231
Tabelul 6.16. Corelația între proactivitatea companiei și performanța portofoliului de colaborări / 233
Tabelul 6.17. Rezultatele analizei de corelație / 240
Tabelul 6.18. Concluziile părții a doua / 254
Tabelul 6.19. Rezultatele analizei diferențelor statistice / 255
Caseta 1. Un model de implementare a strategiei de colaborare în alianțe strategice și societăți mixte / 100

## INTRODUCERE

Prima întrebare care probabil vă trece prin minte în clipa în care începeți să consultați această lucrare și sunteți student, profesor sau manager al unei companii este următoarea: De ce ar trebui o companie să colaboreze? Cum va adăuga valoare această colaborare companiei mele? Nu ar fi mai bine dacă ne-am dezvolta intern și am obține singuri toate aceste beneficii despre care se discută în această lucrare? Ar fi mai bine, bineînțeles! Însă, chestiunea este că nu întotdeauna dezvoltarea internă este posibilă (în special din lipsa resurselor și a competențelor necesare). Pe de altă parte, nu toate companiile au resursele financiare necesare pentru a cumpăra o altă companie. În plus, după cum vom vedea ulterior prin intermediul unui exemplu practic, compania parteneră poate să nu fie dispusă să își vândă afacerea. Multe dintre motivele pentru care o companie este indicat să participe în colaborări strategice și să își dezvolte competențele și abilitățile pentru colaborare sunt discutate pe larg în capitolul întâi.

În luna martie a anului 2017 autoritățile regulatoare au aprobat colaborarea între Volkswagen Truck & Bus (Germania) și Navistar International Corporation (SUA). Obiectivul colaborării este dezvoltarea în comun pe partea de componente tehnologice și realizarea activității de achiziții materii prime și materiale în comun. În urma acestei colaborări, Volkswagen a achiziționat 16,6 % dintre acțiunile companiei Navistar în schimbul a 256 milioane USD. În urma acestei acțiuni, CEO-ul Andreas Renschler și CFO-ul Matthias Gründler au fost incluși în consiliul de administrație (eng. *Board of Directors*) al companiei Navistar. Colaborarea dintre cele două companii s-a concretizat prin crearea unei companii noi Global Truck & Bus Procurement LLC (Volkswagen, 2017a). Bine v-am găsit la o incursiune în lumea colaborărilor strategice între organizații!

Am dorit să încep cu acest exemplu din lumea practică pentru a oferi o imagine de ansamblu, care să descrie la ce ne referim noi atunci când spunem colaborări strategice între companii. De asemenea, am dorit să încep cu acest exemplu din realitatea economică, deoarece, în urma realizării unor discuții cu mai mulți manageri de vârf ai unor companii din România, când am precizat despre subiectul “colaborări strategice”, dândii au tins să credă că noi ne referim doar la relațiile companiei cu furnizorii și clienții. Bineînțeles, și colaborările verticale de tipul furnizor-client fac parte din arsenalul strategic disponibil al unei companii, însă acestea reprezintă doar o mică parte din întregul set de opțiuni strategice disponibile pe care specialistul în strategie îl are la dispoziție.

La nivelul unei companii există mai multe opțiuni strategice pentru ca aceasta să crească și să se dezvolte. Managementul companiei poate opta pentru dezvoltarea internă sau chiar achiziția unei alte companii. Studiul de față își propune să ofere un set de metode, tehnici și instrumente concrete pentru creșterea companiei, însă prin participarea în colaborări strategice. Desigur, creșterea organică sau realizarea unei achiziții reprezintă o opțiune mult mai avantajoasă decât formarea unei colaborări. În

special, din cauza obținerii unor beneficii care vor apartine doar companiei proprii. În situația dezvoltării unei colaborări, beneficiile vor fi împărtite între partenerii de colaborare.

Lucrarea de față nu își propune să discute situațiile în care formarea unei colaborări strategice poate fi o opțiune mai benefică decât realizarea unei achiziții sau decât dezvoltarea afacerii în cadrul companiei. Cititorii interesați de situațiile în care fiecare opțiune strategică este mai potrivită pot consulta referințele indicate în această lucrare. În schimb, cercetarea noastră își concentrează atenția pe situațiile în care fiecare opțiune strategică pentru colaborare este adekvată, ulterior etapei în care s-a decis asupra faptului că participarea într-o colaborare strategică este opțiunea cea mai potrivită. Cu alte cuvinte, în cadrul prezentei lucrări am încercat să aflăm răspunsul la întrebări de genul: când este mai potrivită formarea și/sau participarea într-o societate mixtă? Dar formarea unei alianțe strategice sau dezvoltarea colaborării într-un parteneriat strategic?

În acest sens, *obiectivul general al acestei cercetări este prezentarea factorilor care pot sta la baza creșterii performanțelor organizațiilor și obținerii de avantaj competitiv prin participarea în colaborări strategice*. Prin urmare, în cercetarea de față încurajăm companiile din România, de exemplu, să fie mai proactive în formarea colaborărilor, să aloce mai multă atenție selectării unei partener de colaborare compatibil, managementul de vârf să acorde mai mult suport în vederea participării companiei în colaborări strategice etc., cu scopul creșterii performanțelor companiilor relateionate cu productivitatea și inovarea.

Per ansamblu, această lucrare a fost elaborată pentru a contribui cu informații noi, pe cât posibil validate științific, atât pentru progresul și avansul cunoașterii științifice din domeniul managementului strategic, cât și pentru a constitui un important ghid practic pentru colaborare strategică, adresat companiilor din România care doresc să crească și să se dezvolte. Astfel, managerii companiilor din România găsesc în această lucrare răspunsul la o serie de întrebări de genul celor prezentate mai sus, toate relateionate cu participarea companiei în colaborări strategice.

## **Delimitarea și motivarea temei de cercetare**

Colaborările strategice între organizații sunt dezvoltate pentru a aduce beneficii partenerilor de colaborare. De exemplu, cifră de afaceri mai bună, clienți mai satisfăcuți, tehnologii noi dezvoltate în comun etc. Cu toate acestea, studii recente menționează că strategiile de colaborare pot fi strategii riscante (Das și Teng, 1999; 2001) și multe colaborări sunt catalogate ca eșecuri sau nu produc efectele scontate. De exemplu, Dyer *et al.* (2001) într-un studiu pe 200 de companii cu operațiuni la nivel global observă că jumătate dintre colaborările în care aceste companii participă sunt catalogate ca eșecuri, sau nu produc efectele scontate în momentul formării colaborării. În același sens, Choi *et al.* (2010) consideră că rate de eșec cuprinse între 40 și 70% sunt destul de comune în ceea ce privește colaborarea între organizații. Dovezi asemănătoare sunt prezentate de către Taylor (2005). În acest sens, cercetarea de față dorește să contribuie la această arie de cercetare și să contribuie cu informații noi și

dovezi empirice privind soluționarea acestei chestiuni. Mai specific, să contribuie la creșterea ratei de succes a colaborărilor strategice în care participă organizațiile.

În al doilea rând, în cadrul teoriei de specialitate la nivel internațional nu există dovezi empirice din mediul de afaceri din România (cel puțin din căte știm noi). În acest sens, lucrarea de față contribuie cu descrieri ample de situații și rezultate concrete, pentru unele dimensiuni adăugând suport empiric, pentru altele aducând dovezi contrare, despre cum se prezintă situația în ceea ce privește colaborările strategice în care companiile din România participă.

În al treilea rând, în demersul nostru de cercetare am fost animați de faptul că literatura de specialitate din România, în ceea ce privește colaborările strategice între organizații este foarte sumară. Din căte știm noi, la ora actuală, lucrarea de față este primul studiu care discută în detaliu, într-un mod holistic, colaborările strategice ale companiilor cu scopul de a propune o teorie nouă, mai precisă și care privește mult mai în adâncime fenomenul. În acest sens, în România, în prezent, domeniul de studiu “strategii de colaborare” este încă într-o fază foarte timpurie. Este adevărat că există câteva lucrări în domeniu, însă acestea se referă la strategiile de colaborare doar la nivelul unei singure colaborări. Cu alte cuvinte, aceste lucrări nu discută despre portofoliul de colaborări strategice al companiilor (toate colaborările strategice ale unei companii), ci discută doar despre o colaborare strategică. Aceste limite au constituit practic o oportunitate pentru realizarea acestui studiu și pentru a avansa cunoașterea în domeniu. Aici este principalul punct înspre care țințește lucrarea noastră. Își dorește să introducă o teorie “nouă” care să deschidă astfel un câmp pentru noi cercetări și pentru o disciplină nouă în educația economică din România. După cum spuneam, principalul obiectiv teoretic este dezvoltarea unei teorii despre **Managementul strategic colaborativ** și apoi diseminarea rezultatelor în cadrul universităților din România.

În acest sens, întrebarea de cercetare de la care pornim în investigația noastră este următoarea: *Care sunt factorii pentru care unele companii obțin performanțe relaționate cu productivitatea și inovarea superioare/mai bune decât alte companii, datorită colaborărilor strategice în care aceste companii participă?*

Potrivit lui Yin (1984/2014) există trei criterii esențiale care pot fi utilizate pentru selectarea unei strategii de cercetare. Prima și cea mai importantă condiție care trebuie considerată pentru a delimita diferențele strategiei de cercetare este identificarea tipului de întrebare pe care cercetătorul o adresează. La baza studiului nostru stă întrebarea “*Care?*”. Acest tip de întrebare este susceptibilă de a favoriza strategii bazate pe sondaje de opinie sau analize ale informațiilor de arhivă. Putem răspunde la această întrebare efectuând un sondaj sau examinând datele economice. Pentru îndeplinirea celui de-al doilea criteriu, studiul nostru nu solicită controlul evenimentelor comportamentale iar în plus, vizează evenimente contemporane (strategiile de colaborare ale companiilor pe parcursul ultimilor cinci ani). După cum se poate observa, cercetarea noastră îndeplinește cele trei criterii propuse de Robert K. Yin, apelând la o strategie de cercetare bazată pe realizarea unui sondaj de opinie (anchetă socială).

### ***Obiective pentru teoria organizațională***

În primul rând, lucrarea de față își propune să avanseze și să extindă teoria privind colaborările strategice existentă în cadrul literaturii internaționale. Cu alte cuvinte, per ansamblu, lucrarea noastră nu este o teorie nouă, demersul de cercetare nu este *theory building*, ci își propune să contribuie la avansul incremental al teoriei existente în domeniul colaborărilor strategice. În acest sens, demersul de cercetare este liniar-analitic, începând cu revizuirea principalelor lucrări existente în teoria de specialitate, continuând cu realizarea cercetării empirice și analizarea datelor și într-un final discutând principalele rezultate obținute. Cu toate acestea, cercetarea noastră (în special analiza calitativă) contribuie și cu dovezi inductive care pot sta la baza creării unei teorii noi în ceea ce privește strategiile de colaborare ale firmelor mici și mijlocii.

### ***Obiective pentru practica organizațională***

Prezentul studiu este foarte important pentru mediul de afaceri național deoarece este proiectat să ofere suport companiilor din România pentru a obține competitivitate strategică atât pe plan european cât și global. Obiectivul general formulat pentru practica economică este centrat pe creșterea competitivității companiilor din România și mai specific, creșterea performanțelor relaționate cu productivitatea (cifra de afaceri, profit, cotă de piață etc.) și inovarea (produse noi, soluții noi etc.), prin participarea în colaborări strategice. Astfel, lucrarea de față își propune să ofere practicii nemijlocite în primul rând, un set de principii de colaborare, apoi un set de metode, tehnici și practici concrete pentru gestiunea colaborărilor proprii. Principiile și metodele descrise în prezența lucrare sunt utile, în principal, centrului de excelență în vederea managementului profesionist al portofoliului de colaborări. Într-o anumită măsură lucrarea este utilă și la nivel diadic pentru managementul unei colaborări particulare.

### **Stadiul actual al cunoașterii în domeniu**

Domeniul de cercetare “strategii de colaborare” este un domeniu relativ nou de investigație. La nivel internațional, strategiile de colaborare între companii au început să capteze interesul cercetătorilor mai des începând cu anii 1980, 1990 (Das și Teng, 2001; Gulati, 1998). După anul 2000, se constată o explozie de lucrări științifice în acest domeniu. Cu toate acestea, colaborările între companii există încă din cele mai vechi timpuri, odată cu înființarea acestor organizații (Wikipedia, 2018).

La baza majorității lucrărilor publicate în domeniu stau lucrările de referință ale lui **Ronald Coase** (1937) *The Nature of The Firm* și lucrările lui **Oliver E. Williamson** *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications* (1975) și *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting* (1985). Lucrarea lui Ronald Coase este primul studiu care introduce în cadrul teoriei de specialitate conceptul “cost de tranzacție” (Wikipedia, 2018). Ulterior, această lucrare va favoriza dezvoltarea teoriei Costurilor de tranzacție (eng. *Transaction Costs Economics*) a lui Oliver Williamson. Lucrările celor doi profesori sunt lucrările care au pus practic bazele

domeniului și au favorizat apariția ulterioară și a altor teorii și cercetări în domeniul colaborărilor strategice între organizații.

Pe lângă teoria Costurilor de tranzacție, cercetarea noastră are drept fundamente științifice și alte teorii dezvoltate de-a lungul timpului în literatura internațională de specialitate. Dintre acestea, cele mai importante pentru lucrarea de față sunt următoarele: *Industrial Organization* (IO), *Resource Based-View* (Barney, 1991; Hitt *et al.*, 2007), *Resource Dependency*, *Strategic Choice*, *Organisational Learning* sau *Stakeholder Theory*. O revizuire recentă a acestor teorii este oferită de către Daniel Lowensberg (2010).

În general, de prin anii '80 până în jurul anului 2000, cercetătorii au încercat să înțeleagă cât mai bine activitatea de colaborare strategică a organizațiilor la nivelul colaborării (sau după cum mai este denumit în literatura de specialitate, nivelul diadic). Printre aceștia, Kogut (1988) este unul dintre pionierii care au încercat să înțeleagă societățile mixte din perspectiva colaborărilor strategice. Parkhe (1993) este printre primii care investighează empiric relația dintre diferite dimensiuni relaționate cu strategiile de colaborare (de exemplu, comportamentul oportunist) și performanță.

În anul (1998) Dyer și Singh au propus o nouă teorie denumită *The Relational View*. Potrivit acestei teorii, la baza obținerii avantajului competitiv al companiilor stau resurse și competențe aflate dincolo de granițele propriei organizații. În consecință, teoria propune ca o importantă sursă de avantaj competitiv o reprezintă relațiile inter-companii. Gulati (1998) este printre primii cercetători care privesc colaborările strategice din perspectiva rețelelor strategice. În *Alliances and Networks* (1998) autorul descrie fiecare etapă din cadrul ciclului de viață al colaborării, introducând de asemenea și perspectiva rețelelor strategice în cadrul acestor etape. Jeffrey J. Reuer, acum la Universitatea din Colorado, este unul dintre cercetătorii care au contribuit cel mai mult la dezvoltarea teoriei în domeniul colaborărilor strategice între organizații. Lucrările acestuia sunt citate pe scară largă în reviste de top mondial. Tot în anul 2000 apare în *Journal of Management* și lucrarea *A Resource-Based Theory of Strategic Alliances* a lui Das și Teng care este de fapt o extindere a teoriei lui Barney (1991) în vederea studierii alianțelor și parteneriatelor strategice.

După anul 2000, cercetătorii și-au dat seama că privind o singură colaborare strategică drept sursă de avantaj competitiv prezintă anumite limite și au început să extindă teoria lui Dyer și Singh la nivelul portofoliului de colaborări. Mai specific, au început să considere toate colaborările unei companii (portofoliul de colaborări) drept sursă de avantaj competitiv și nu doar o singură colaborare. Dyer, Kale și Singh (2001) sunt printre primii cercetători (dacă nu chiar primii) care observă că anumite companii precum Hewlett-Packard, Oracle, Eli Lilly & Co., Pfizer obțin performanțe mult mai bune decât alte companii, datorită faptului că acestea și-au creat o funcțiune specializată dedicată pentru managementul portofoliului de colaborări. În *How to Make Strategic Alliances Work* (2001) autorii americanii descriu principalele motive pentru care companiile investigate și-au creat o astfel de funcțiune, aceștia oferind repere cu rol de

ghid despre unde ar trebui să fie poziționată o asemenea funcțiune în cadrul companiilor.

Un an mai târziu, Kale, Dyer și Singh (2002) testează empiric relația dintre crearea unei asemenea funcțiuni în cadrul companiei și performanța obținută prin intermediul colaborărilor strategice observând relații semnificative între variabile. Mai specific, cercetătorii observă că acele companii care și-au creat o funcțiune pentru managementul colaborărilor strategice ale companiei obțin performanțe superioare. Mai mult decât atât, cercetătorii observă că această funcțiune este mai importantă pentru obținerea unor performanțe superioare decât experiența de colaborare. Cu alte cuvinte, conform studiului citat, experiența ajută, însă nu este suficientă. În același sens, Lambe *et al.* în anul 2002, observă prezența unui director responsabil cu managementul colaborărilor strategice ale companiei (eng. *Director of Strategic Alliances*) la numeroase companii listate în topul *100 Fortune*.

Un alt pionier în ceea ce privește studiul portofoliului de colaborări al companiilor este cercetătorul austriac Werner Hoffmann de la Universitatea din Viena. Lucrările acestuia publicate în anul (2005) și (2007) contribuie la consolidarea teoriei despre funcțiunea „colaborări strategice” (eng. *Alliance function*). Mai specific, autorul contribuie cu dovezi empirice din Europa la dezvoltarea acestei teorii. Cercetătorul observă că anumite companii precum Philips, Siemens, SAP, Lufthansa au creat în cadrul companiei o structură organizatorică separată (denumită de Hoffmann centru de excelență) responsabilă cu managementul portofoliului de colaborări. Ideea este că aceste companii obțin performanțe mai bune decât competitorii datorită creării unei asemenea funcțiuni. Hoffmann (2005) propune, de asemenea, principii și proceduri particularizate pentru managementul portofoliului de colaborări.

În anii următori, vor continua rând pe rând să apară și alte lucrări care discută portofoliul de colaborări. De exemplu, Heimericks *et al.* (2009) aprofundează discuția investigând modul în care companiile își creează și dezvoltă competențele pentru managementul portofoliului de colaborări. Studiul mai investighează prezența acestor practici de management colaborativ în companii din Europa și dacă aceste practici contribuie la obținerea unor performanțe superioare. În același sens, Sarkar *et al.* (2009) observă o corelație pozitivă între funcțiunea „colaborări strategice” și proactivitatea companiei. Cu alte cuvinte, companiile care și-au creat o asemenea funcțiune sunt mai atente la identificarea de noi oportunități pentru colaborare. Autorii observă că 65 dintre cele 235 de companii care au participat la studiu au creat în cadrul companiei o asemenea funcțiune. Vapola *et al.* (2010) investighează relația dintre managementul portofoliului de colaborări și strategia de internaționalizare a companiei. Mai recent, de Leuw și colaboratorii (2014) investighează relația dintre tipul de orientare strategică a portofoliului de colaborări și performanța portofoliului de colaborări, însă diferențiind între diferitele tipuri de performanță: inovare incrementală, inovare radicală, performanță relaționată cu productivitatea.

## Structura tezei de doctorat

Lucrarea de față cuprinde două părți principale. Partea I este dedicată studiului celor mai importante contribuții științifice din teoria de specialitate. În cadrul capitolelor teoretice prezentăm principalele rezultate obținute de către cercetători din cadrul mai multor universități din Europa și din Statele Unite. Partea a II-a este dedicată cercetării empirice și prezintă rezultatul unei analize calitative și cantitative. Încheiem lucrarea prin prezentarea principalelor contribuții personale aduse cunoașterii științifice și prin sintetizarea concluziilor finale.

În **capitolul 1** realizăm o introducere în domeniul colaborărilor strategice între organizații prin discutarea principalelor motive pentru care o companie este necesar să participe și să dezvolte colaborări strategice. Un aspect central al capitolului este crearea unei tipologii noi care să reflecte mai îndeaproape realitatea din practica economică. Tot în cadrul acestui capitol vom discuta aspecte despre selectarea unui partener de colaborare compatibil.

În **capitolul 2** avem în vedere discutarea unor aspecte privind negocierea în vederea formării unei noi colaborări. În acest sens, sunt prezentate domeniile de interes necesare a fi considerate de către managerii implicați în negociere. Cea mai mare parte a capitolului este dedicată schițării cadrului cu rol de ghid în vederea selectării unei opțiuni pentru colaborare adevărate. Cu alte cuvinte, sunt prezentate și discutate în detaliu criteriile și influența acestor criterii asupra deciziei pentru formarea unui parteneriat strategic, dezvoltarea unei alianțe strategice sau pentru formarea unei societăți mixte. De asemenea, în cadrul acestui capitol vom discuta în detaliu designul contractelor de colaborare și vom prezenta principalele criterii pentru elaborarea unui contract de colaborare suficient de complex.

În **capitolul 3** ne vom concentra atenția asupra implementării strategiilor de colaborare. Deși acest capitol are în vedere managementul relațiilor de colaborare pe parcursul fazei operaționale, în atenția noastră se află într-adevăr colaborările strategice ale companiei pe parcursul derulării colaborării, însă din perspectiva managementului de vârf al companiei. În acest sens, în acest capitol subiectul discuției noastre are în vedere, în general, cele trei mecanisme de implementare existente (legal, formal non-legal și relațional) și modul în care acestea sunt puse în aplicare în cadrul structurii anterior selectate. Astfel, în primul rând este prezentat modul în care se poate realiza designul interfeței unei colaborări strategice. Apoi sunt discutate aspecte despre implementarea strategiilor de colaborare prin structura organizatorică a colaborării și este prezentat un mod efectiv de alocare a resurselor în cadrul unei colaborări. Ulterior, discutăm aspecte despre implementarea strategiilor de colaborare prin mecanismul relațional și încheiem acest capitol prin discutarea unor aspecte despre cum este indicat ca o organizație să se comporte pe parcursul derulării colaborării.

**Capitolul 4** are în vizor discutarea modului în care se pot evalua profesionist colaborările strategice ale unei companii. În acest sens, discuția noastră este îndreptată înspre evaluarea colaborărilor la două niveluri distincte de analiză (nivelul colaborării și nivelul firmei) și înspre două subiecte de evaluare (o colaborare și întreg portofoliul

de colaborări). Un aspect important în acest capitol îl reprezintă discutarea în detaliu și prezentarea principalelor alternative de evoluție după etapa evaluării strategiilor de colaborare.

În **capitolul 5** vom realiza o analiză empirică calitativă a datelor oferite de către zece companii din județul Cluj. În acest sens, capitolul reprezintă o evidență empirică privind colaborările strategice ale acestor companii, așa cum rezultă după discuțiile noastre cu opt manageri cu titlul ierarhic “director general”, un director economic și un director tehnic. În cadrul lotului nostru de cercetare au participat doar companii cu performanțe medii și peste medie.

**Capitolul 6** este dedicat realizării unei analize statistice a datelor oferite de către 46 dintre cele mai performante companii mari și mijlocii din România. Dintre cele 46 de companii participante, 50% sunt filiale în România ale unor importante companii multinaționale iar 50% sunt companii naționale. În cadrul acestui capitol am realizat analize de corelație și am recurs la aplicarea unor teste statistice pentru a identifica unele diferențe între companii.

În cadrul **capitolului 7** discutăm concluziile finale, principalele contribuții științifice și desigur vom prezenta limitele cercetării împreună cu prezentarea unor idei pentru cercetări viitoare în domeniu.

### **Notă pentru agențiile antitrust și instituțiile regulațoare**

Lucrarea de față este aliniată cu studii la nivel internațional, de exemplu Tong și Reuer (2010), Cooper și Ross (2007) și astfel orientată și preocupată cu intensificarea competiției ca urmare a acestor colaborări strategice. Un concept central al lucrării de față este cel de “coopetiție”. În sensul cel mai general, coopetiție înseamnă colaborare și competiție în același timp. Cu alte cuvinte, colaborarea între parteneri care au atât obiective convergente cât și obiective divergente. În lucrarea de față, coopetitia reprezintă fundamentalul central, este linia de bază care trebuie urmată în vederea creșterii performanțelor organizațiilor.

De la bun început aş dori să precizez că cercetarea de față este proiectată să vină în sprijinul companiilor din România pentru ca acestea să recurgă și să participe în colaborări strategice pentru a concura mai eficient împotriva concurenților. Concepte precum “protecția de comportamentul oportunist”, “coopetitie”, “accesul și utilizarea competențelor valoroase ale partenerului” etc. sunt menite să contribuie la intensificarea concurenței și nu la diminuarea ei. În acest sens, noi încurajăm companiile să dezvolte și să participe în colaborări strategice pentru a deveni mai competitive. Consecințele și rezultatul acestor colaborări va fi creșterea competiției în industrie, lucru foarte benefic pentru mediul de afaceri din România. Companiile care vor urma principiile de colaborare enumerate pe parcursul acestei lucrări vor deveni mult mai competitive în relația cu principalii rivali și vor crește substanțial performanțele relaționate cu productivitatea și inovarea. Așadar, una dintre consecințele prezentei teze de doctorat este de așteptat să contribuie la creșterea puternică a competiției și la diminuarea activităților anticompetitive ale companiilor din România.

## **Mulțumiri**

În primul rând, aş dori să mulțumesc familiei mele pentru dragostea necondiționată, înțelegerea și sprijinul oferit pe parcursul acestor trei ani. Fără sprijinul și suportul familiei acest studiu nu ar fi fost posibil.

Doresc să adresez mulțumiri, de asemenea, tuturor managerilor și companiilor care au participat în cadrul studiul nostru. Le mulțumesc doamnelor/domnilor manageri pentru că au avut amabilitatea de a discuta cu noi și pentru că și-au găsit timp în agenda lor foarte încărcată pentru a ne oferi informațiile necesare în vederea realizării acestui studiu.

Mulțumiri Ministerului Educației Naționale pentru sprijinul finanțării oferită în vederea realizării acestui studiu și colegilor de la Biblioteca Centrală Universitară “Lucian Blaga” din Cluj-Napoca.

Nu în ultimul rând, mulțumiri coordonatorului științific a acestei lucrări dna. prof. univ. dr. Anca Borza și comisiei de îndrumare conf. univ. dr. Mirela Popa, lect. univ. dr. Dan Lungescu și conf. univ. dr. Ovidiu Bordean pentru comentariile pertinente, îndrumările și corecturile oferite pe parcursul acestor trei ani. Mulțumiri și dnei. prof. univ. dr. Anuța Buiga pentru recomandările în ceea ce privește prelucrările statistice efectuate în cadrul acestei lucrări.

Cluj Napoca

Cosmin Lehene

Iulie 2018



## **PARTEA I: STUDIUL LITERATURII**

**Capitolul 1: Fundamentarea și elaborarea strategiilor de colaborare**

**Capitolul 2: Negocierea și proiectarea unei noi colaborări**

**Capitolul 3: Implementarea strategiilor de colaborare**

**Capitolul 4: Evaluarea strategiilor de colaborare**

## **CAPITOLUL 1. FUNDAMENTAREA ȘI ELABORAREA STRATEGIILOR DE COLABORARE**

### **1.1 INTRODUCERE**

Strategiile de colaborare între companii reprezintă activitatea în comun a două sau mai multe companii cu scopul îndeplinirii unor obiective comune sau pentru obținerea de avantaj competitiv. Noile condiții concurențiale reclamă trecerea de la abordarea furnizorilor și clienților ca simpli furnizori, respectiv clienți, la abordarea și considerarea acestora ca parteneri operaționali/tactic sau parteneri strategici. Pe de altă parte, nici companiile concurente nu sunt în concurență pură unele cu altele. Concurenți puternici în cadrul unor industriei pot fi colaboratori apropiati în alte industriei. Companii concurente într-o industrie pot colabora tactic sau strategic pentru realizarea unei activități comune din cadrul lanțului valorii iar apoi pentru activitățile următoare din cadrul lanțului valorii să concureze puternic. De exemplu, în industria auto companiile Renault (Franța) și Volkswagen (Germania) au dezvoltat o relație de colaborare cu scopul dezvoltării și producției în comun a cutiilor de viteze pentru automobile. Ulterior colaborării, fiecare companie a introdus cutia de viteze în cadrul propriei linii de automobile și astfel au redevenit concurenți puternici (Dussauge și Garrette, 1998). Așa cum reiese din acest exemplu, noile condiții concurențiale reclamă trecerea de la concurență la cooperare.

În același timp, companiile partenere colaborează, însă nici colaborarea nu este colaborare pură (“inconștientă”). Ce înseamnă acest lucru? Înseamnă că deși o companie colaborează și în colaborare urmărește o strategie de tip *win-win* acest fapt nu înseamnă că respectiva companie nu mai trebuie să se preocupe de realizarea propriilor interese (Tiessen și Linton, 2000) sau că nu mai este necesar ca aceasta să se preocupe de protecția de comportamentul oportunist al partenerului de colaborare (Das și Rahman, 2010; Kale, Singh și Perlmutter, 2000). Acest fenomen este cunoscut în literatura internațională drept coopetiție (eng. *coopetition*). Acest aspect va fi abordat mai în detaliu în cadrul unui capitol ulterior.

În aceeași direcție, este important ca firmele să considere pentru colaborare participanți și organizații complementare din industrii apropiate și industrii îndepărtate. Astfel, este indicat ca organizațiile de afaceri să monitorizeze pentru implementarea unei colaborări cu organizații guvernamentale, universități sau institute de cercetare, administrații locale etc. ori de câte ori este necesar pentru îndeplinirea obiectivelor fundamentale ale companiei și pentru obținerea de avantaj competitiv. Toate aceste tipuri de colaborări strategice trebuie să fie dezvoltate de către companii în vederea îndeplinirii obiectivelor fundamentale și pentru implementarea strategiei de afaceri.

(În cadrul obiectivelor fundamentale ale companiei sunt incluse și obiective de inovare – radicală sau incrementală.) În acest fel, companiile cresc fundamental probabilitatea supraviețuirii pe piață pe termen lung, și de ce nu, chiar a obținerii de avantaj competitiv susținut.

## **1.2 STRATEGII DE COLABORARE ÎNTRE COMPANII. DELIMITĂRI CONCEPTUALE**

### **1.2.1 Înțelegerea importanței utilizării strategiilor de colaborare**

În ultimele două, trei decenii, colaborările strategice între companii au devenit noua modalitate pentru creșterea și dezvoltarea companiilor din lumea întreagă. Mediul concurențial în care sunt nevoie să activeze companiile reclamă ca managementul de vârf să acorde atenție sporită acestui tip de strategie de la nivelul companiei (David, 2008). Competiția se desfășoară din ce în ce mai mult între alianțe strategice și rețele strategice, în detrimentul competiției între companii luate separat (Holmberg și Cummings, 2009). În același timp, competiția se desfășoară pe coordonate de viteză și flexibilitate iar companiile de multe ori nu reușesc să își procure resursele și competențele suficient de repede pentru a obține avantaj competitiv (Borza, 2012). De altfel, companiile din lumea întreagă au înțeles că a te înscrie în competiția globală de unul singur este o strategie de modă veche și de multe ori acest tip de strategie nu creează suficientă valoare (Vyas *et al.*, 1995).

Într-un studiu realizat în anul 2002, pe un eșantion de 200 de corporații cu operațiuni la nivel global, profesorii americanii de management Jeffrey Dyer, Prashant Kale și Harbir Singh au observat că pentru fiecare strategie de colaborare dezvoltată, valoarea acțiunilor companiei a crescut cu 1%, ceea ce înseamnă o creștere a valorii de piață a companiei cu 54 de milioane de dolari pentru fiecare colaborare. Potrivit acestora majoritatea companiilor din topul 500 al companiilor globale, au dezvoltat fiecare aproximativ 60 de strategii de colaborare majore. Mai mult decât atât, în jurul aceluiasi an 2002, se preconiza că veniturile celor mai mari companii americane să fie realizate într-o proporție de 35% prin intermediul colaborărilor strategice. În același studiu, se precizează că numărul colaborărilor strategice dezvoltate de către companiile americane a crescut cu 25% începând cu anul 1985 (Das și Teng, 1999).

În aceeași direcție, într-un studiu realizat în Europa, pe un eșantion de 25 de companii lideri mondiali în industriile lor, profesorul de management strategic Werner H. Hoffmann de la Universitatea din Viena, a obținut următoarele rezultate: companiile cuprinse în eșantion realizează, în medie, 20% din totalul vânzărilor prin intermediul parteneriatelor strategice, alianțelor strategice și societăților mixte; în medie, fiecare companie are dezvoltate mai mult de 100 de colaborări strategice; companii mai puternic diversificate precum Philips sau Siemens au dezvoltat peste 1000 de colaborări strategice. Toți managerii intervievați au subliniat importanța strategiilor de colaborare pentru creșterea și dezvoltarea companiilor și au preconizat ca numărul acestora să crească puternic în anii următori (Hoffmann, 2005).

Noile condiții concurențiale din economia mondială trasează noi direcții, noi trenduri, pentru managementul companiilor. În prezent, se constată o reducere a ciclului de viață a produselor. Companiile sunt nevoite din ce în ce mai mult să inoveze și să dezvolte produse noi pentru a satisface exigențele în creștere ale clienților (Stegerean, R., 2014). Pentru a diminua riscurile pe care le presupune reducerea ciclului de viață a produselor, este important ca firmele să colaboreze pentru a aloca mai atent resursele și pentru a reduce ciclul de creare și dezvoltare a unui produs nou. De asemenea, colaborând, companiile au șansa să crească viteza de introducere a noului produs. De exemplu, o companie poate depune un efort considerabil pentru a lansa un produs nou. Acest efort poate presupune ani de muncă și resurse investite. Eșecul poate apărea în momentul lansării noului produs, în situația în care o companie concurentă lansează pe piață un produs nou, la fel de competitiv, înaintea lansării produsului inovator propriu. Sau, chiar dacă produsul este unic pe piață, durata de viață a acestuia poate să fie foarte redusă și astfel să nu se justifice investiția efectuată. De aici survine necesitatea colaborării. Datorită faptului că, ciclul de viață al unui produs este din ce în ce mai scurt, este mult mai favorabil pentru o companie să investească o cantitate redusă de resurse – atent alocate – și să colaboreze. De asemenea, noul produs poate fi lansat cu economie de efort și mult mai rapid dacă compania colaborează, riscul este împărțit iar costurile sunt mult mai reduse (Hitt *et al.*, 2007; Jagersma, 2005; Klijn *et al.*, 2010).

Un alt trend în economia globală este punerea accentului pe inovare. Inovarea de noi bunuri și servicii a devenit o importantă sursă de avantaj competitiv (Borza, 2012; Hitt *et al.*, 2007). Este indicat ca organizațiile să pună accentul pe competențele esențiale și să colaboreze pentru a obține avantaj competitiv. Această supozitie poate fi cel mai ușor pusă în evidență cu ajutorul unui exemplu din realitatea economică actuală. De exemplu, la ce ar fi folosit ca gigantul Microsoft să se diversifice necorelat cu afaceri din domeniul aviației, din moment ce afacerea de bază a companiei este producția de echipamente hardware și produse software. În schimb, compania americană a inițiat o colaborare cu organizația Japan Airlines. Obiectivul colaborării este dezvoltarea unui instrument foarte util pentru procesul de învățare organizațională – o hologramă a motoarelor de avion – atât pentru studenții care doresc să devină ingineri cât și pentru antrenarea inginerilor și pilotilor companiei aeriene (Microsoft, 2016). Desigur, compania Japan Airlines ar fi putut încerca să își creeze singură competențe informaticе și să își producă singură instrumente de informatică aplicabile domeniului aviației, însă, întrebarea este: cât timp, câte resurse și cât efort ar fi consumat compania japoneză pentru crearea unui astfel de produs? În plus, poate nu se ajungea la nivelul ridicat de calitate oferit de produsul Microsoft. La fel și pentru compania americană. Cât efort ar fi depus angajații companiei Microsoft pentru dezvoltarea unor competențe avansate în domeniul aviației? Din punctul de vedere al autorului acestei lucrări, acesta este unul dintre punctele forte ale colaborării: obținerea de avantaj competitiv prin utilizarea competențelor și resurselor valoroase ale partenerului (Das și Teng, 2000).

---

***Acesta este unul dintre punctele forte ale colaborării: obținerea de avantaj competitiv prin utilizarea competențelor și resurselor valoroase ale partenerului.***

---

Într-un alt studiu, realizat de această dată la Universitatea Strathclyde din Scoția, Niki Hynes și Juliette Wilson (2009) observă că organizațiile din Marea Britanie au dezvoltat colaborări strategice, în principal, pentru a obține accesul la resurse critice, necesare pentru a face față competiției în creștere. Potrivit studiului, formarea de parteneriate strategice reprezintă singura modalitate pentru adaptare și supraviețuire pe piață în noile condiții concurențiale. În același timp, două companii concurente într-o industrie este indicat să colaboreze (colaborare orizontală), într-o anumită măsură și în anumite situații, deoarece este necesar să adauge valoare industriei în care acestea activează. În caz contrar, industria nu progresează iar profiturile companiilor se vor diminua pe termen lung (Rice și Galvin, 2006). John Rice și Peter Galvin (2006) consideră că două sau mai multe companii aflate în concurență directă este de așteptat să colaboreze pentru a fixa standardele industriei. Acest tip de colaborare se concretizează de cele mai multe ori în etapa de creștere sau maturitate a unei industriei. Acest obiectiv specific al strategiilor de colaborare este privit sub forma unui nou trend în relațiile inter-companii (Jagersma, 2005; Rice și Galvin, 2006).

Un alt aspect important pentru înțelegerea importanței participării companiilor în colaborări strategice este faptul că multe companii sunt nevoite să dezvolte relații de colaborare adiționale pentru o mai bună utilizare a competențelor și resurselor proprii. În acest sens, companiile dezvoltă colaborări strategice adiționale chiar dacă dispun de competențe esențiale foarte avansate într-un anumit domeniu (Hitt *et al.*, 2007). Un bun exemplu este încheierea unui parteneriat strategic între o companie care activează în industria construcțiilor și o companie specializată în recrutarea resurselor umane.

Hwang și Park într-un studiu publicat în anul 2006, evidențiază că strategiile de colaborare sunt utilizate mai des de către firmele mici și mijlocii (IMM) în detrimentul companiilor mari. Un posibil argument pentru acest rezultat ar putea fi următorul. Deoarece companiile mari dispun de resurse financiare mai însemnante este mult mai probabil ca acestea să inițieze și militeze pentru achiziția unei companii decât pentru colaborarea cu aceasta [Das și Teng, 2000; Hoffmann și Schaper-Rinkel, 2001/2]. După cum preciza și unul dintre managerii interviewați de către Hoffmann și Schaper-Rinkel (2001/2): “la ce să ne complicăm când putem să cumpărăm direct compania respectivă”. Cu toate acestea, T.K. Das și B.-S. Teng (2000) consideră că în situația în care o companie parteneră deține resurse care nu sunt necesare companiei, colaborarea este o opțiune mai viabilă decât realizarea unei fuziuni sau unei achiziții (eng. *mergers and acquisitions*). Din punctul de vedere al autorului acestei lucrări acesta este avantajul distinctiv al strategiilor de colaborare: obținerea accesului *exact* la resursele de care compania are nevoie (Das și Teng, 2000).

Pe de altă parte, în acord cu Sascha Albers și colaboratorii (2016) noi credem că și companiile mari trebuie să colaboreze chiar dacă au realizat fuziuni și achiziții. În *Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective*, Albers *et al.* (2016)

ne prezintă exemplul unei alianțe strategice dezvoltate între companiile Walmart și Procter & Gamble (SUA). Compania Walmart este însoțită pe tot globul, în toate țările în care desfășoară afaceri, de aliatul său strategic: compania Procter & Gamble. Așa cum se poate observa, este necesar ca organizațiile mari să dezvolte și colaborări strategice complementare. În plus, companiile mari se implică tot mai des în colaborări strategice, în principal, pentru inovarea radicală sau incrementală de noi bunuri și servicii. De exemplu, colaborarea strategică descrisă anterior între companiile Microsoft (SUA) și Japan Airlines (Japonia).

---

*Avantajul distinctiv al strategiilor de colaborare este obținerea accesului exact la resursele de care compania are nevoie.*

---

În accepțiunea lui Das și Teng (2000) companiile pot alege între realizarea unei achiziții sau formarea unei colaborări în funcție de două criterii: (1) resursele necesare pentru îndeplinirea obiectivelor și (2) perioada de timp pentru care compania are nevoie de resursele partenerului. În acord cu autorii mai sus citați, în situația în care compania anticipează că va avea nevoie de resursele partenerului permanent (pentru foarte mulți ani) se precizează că ar fi mai indicată realizarea achiziției partenerului. În schimb, dacă compania are nevoie de resursele partenerului doar temporar este mai avantajos ca aceasta să militeze pentru formarea unei colaborări<sup>1</sup>.

O lecție importantă pe care companiile din lumea întreagă au învățat-o este că nici o companie nu este suficient de mare și de puternică pentru a face totul de una singură. De exemplu, companiile NEC (Japonia) și AT&T Electronics (SUA) din industria produselor electronice, fiecare deținând competențe proprii avansate în domeniul producției de semiconductori, au format un parteneriat strategic, cu durata de cinci ani, pentru a facilita schimbul de informații în domeniul aplicării unor circuite integrate. De asemenea, compania IBM (SUA) a format colaborări cu Nippon Telephone, Telegraph Co. și Toshiba (toate din Japonia) pentru a dezvolta monitoare pe bază de cristal lichid. Toate aceste companii dispun de competențe foarte avansate în industriile lor, însă după cum se poate observa, nu este suficientă doar dotarea cu aceste competențe tehnice, este necesară și dezvoltarea unor competențe specifice pentru colaborare și dezvoltarea unor relații de colaborare corespunzătoare [Vyas *et al.*, 1995].

De multe ori, strategiile de colaborare au la baza formării lor obiectivul principal al învățării de la partener (Inkpen, 2005; Inkpen și Currall, 2004; Jagersma, 2005; Kale

---

<sup>1</sup> În literatura de specialitate există mai multe lucrări care investighează situațiile în care este mai benefică colaborarea în detrimentul realizării unei achiziții sau fuziuni, dezvoltării interne sau chiar inițierii unei restructurări. Scopul lucrării noastre nu este, în mod particular, examinarea situațiilor în care fiecare opțiune strategică (dezvoltare internă, colaborare, fuziune, achiziție) este mai viabilă. Lăsăm acest demers la îndemâna cititorilor și precizăm doar sursele care pot fi consultate de către cititorii interesați de exemplu, de situațiile în care o colaborare strategică este o opțiune mai viabilă decât realizarea unei achiziții. Astfel, cititorii interesați de selectarea unei opțiuni strategice adecvate într-o situație particulară pot consulta Hoffmann și Schaper-Rinkel, (2001/2); Dyer, Kale și Singh (2001); Das și Teng (2000), Villalonga și McGahan (2005).

*et al.*, 2000; Klijn *et al.*, 2010). Potrivit lui Richard Daft (2010) într-un mediu dinamic, puternic competitiv, designul unei structuri organice – organizație care învață – reprezintă o importantă sursă de avantaj competitiv. Într-un studiu realizat la nivel european, pe un eșantion de 47 de societăți mixte, Klijn și colaboratorii (2010) sintetizează principalele motive pentru care companiile colaborează. Aceste motive sunt clasificate în patru grupe de motive: (1) dezvoltarea de noi cunoștințe și tehnologii; (2) reducerea costurilor și a riscurilor; (3) accesul la resursele partenerului; (4) creșterea puterii pe piață.

Conform rezultatelor studiului doar 8% dintre companiile cuprinse în anchetă au intrat într-o colaborare strategică pentru un singur motiv. Companiile rămase, în procent de 92%, au indicat că au format colaborarea pentru obiective multiple. Mai mult decât atât, 82% dintre managerii intervievați au indicat că au format societatea mixtă pentru a accesa și genera noi cunoștințe. Companiile investigate au indicat că au format o societate mixtă, *în principal*, pentru a asimila, genera și dezvolta noi cunoștințe și tehnologii. Următorul motiv pentru care companiile au colaborat este creșterea puterii pe piață. Aceste două motive principale au fost cuplate adeseori cu motive secundare (Klijn *et al.*, 2010).

În încheierea acestui prim subcapitol prezentăm un cadru care prezintă principalele motive pentru care două sau mai multe companii colaborează. (Tabelul 1.1). Acest cadru, sintetizează de fapt, importanța strategiilor de colaborare în contextul concurențial actual. Pentru completarea cadrului propus de Klijn și colaboratorii (2010) am adăugat ceea ce autorul acestei lucrări crede că este motivul principal care determină o companie să inițieze sau să participe într-o colaborare strategică: *intenția strategică*. În general, o companie poate dezvolta colaborări strategice pe următoarea direcție: (1) pentru inovare/explorare; (2) pentru exploatare; sau (3) atât pentru explorare cât și pentru exploatare [Hitt *et al.*, 2007; Nielsen și Gudergan, 2012; Rice și Galvin, 2006]. Această ultimă opțiune (explorare și exploatare, simultan) este cunoscută în literatura de specialitate drept **ambidexteritate organizatorică** (eng. *organizational ambidexterity*)<sup>2</sup>.

Astfel, în lucrarea de față precizăm următoarele. Pentru ca o companie să obțină avantaj competitiv susținut este necesar ca aceasta, simultan, atât să exploreze/inoveze cât și să exploateze resursele de care aceasta dispune. Cu alte cuvinte, nu este suficient ca o companie doar să combine resursele cu eficiență și să crească productivitatea, să se preocupe de îmbunătățirea performanței pe termen scurt (de exemplu, maximizarea profiturilor acționarilor), ci este necesar ca aceasta să aloce resurse și pentru creșterea performanței inovative și să asigure supraviețuirea companiei pe termen lung [Hitt *et*

<sup>2</sup> Conceptul *organizational ambidexterity* se referă la abilitatea unei companii de a explora/inova și de a exploata resursele și competențele sale *simultan* (Tushman și O'Reilly, 1996). Pentru a descrie ambidexteritatea unei organizații este important de reținut conceptul "simultan". De exemplu, o companie pe parcursul unui an calendaristic introduce două produse noi și în același timp crește productivitatea muncii per angajat cu 5%.

al., 2007; Nielsen și Gudergan, 2012; Rice și Galvin, 2006; Rothaermel și Deeds, 2004]. În acest sens, companiile pentru a dobândi ambidexteritate organizatorică (AO) este necesar să dezvolte colaborări strategice atât pentru creșterea eficienței și productivității companiei cât și pentru inovare<sup>3</sup>.

**Tabelul 1.1. Motivele principale pentru care companiile colaborează**

Intenția strategică	
Explorare: Inovare (radicală și/sau incrementală)	Explotare: Productivitate și eficiență
Grupa generică	Obiective specifice ale colaborării
Asimilarea, generarea și dezvoltarea de noi cunoștințe și tehnologii	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accesul/schimbul de cunoștințe/tehnologii complementare</li> <li>▪ Schimbul de cunoștințe/tehnologii existente</li> <li>▪ Dezvoltarea unei tehnologii noi</li> <li>▪ Dezvoltarea de competențe noi</li> <li>▪ Facilitarea creșterii prin diversificare</li> <li>▪ Accesul la cunoștințe tehnologice suplimentare</li> </ul>
Reducerea costurilor și a riscurilor	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestionarea comună a costurilor pentru cercetare-dezvoltare</li> <li>▪ Gestionarea comună a costurilor cu investițiile</li> <li>▪ Realizarea unor economii de scară: operațiuni comune pentru reducerea costului unitar</li> <li>▪ Reducerea riscului în cadrul unor proiecte complexe prin implicarea mai multor parteneri</li> </ul>
Accesul la resursele partenerului (mai ieftine/critice/complementare)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Transferul unei divizii într-o zonă cu forță de muncă mai ieftină</li> <li>▪ Schimbul de licențe, accesul la brevete de invenții</li> </ul>
Creșterea puterii pe piață	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Facilitarea expansiunii internaționale</li> <li>▪ Pentru a concura mai eficient cu un concurrent comun sau cu liderul pieței</li> <li>▪ Pentru a concura cu alte parteneriate strategice/alianțe strategice/societăți mixte</li> <li>▪ Pentru menținerea poziției concurențiale</li> <li>▪ Supraviețuirea pe piață</li> <li>▪ Pentru a deveni liderul pieței</li> </ul>

(Sursa: adaptat și prelucrat după Klijn *et al.*, 2010)

În cadrul acestui subcapitol am discutat câteva aspecte despre importanța strategiilor de colaborare între companii în noile condiții concurențiale. Am prezentat, de asemenea, principalele motive pentru care este important ca o companie să colaboreze. În paginile următoare, să vedem ce înseamnă de fapt colaborarea strategică

<sup>3</sup> Pentru rezultate actualizate în funcție de realitatea economică din România, în ceea ce privește participarea companiilor din județul Cluj (dar credem că este cazul la nivel național) în colaborări strategice pentru realizarea ambelor deziderate, atât inovare cât și exploatare, se poate consulta Lehene și Borza, 2017a, *An Exploratory Study on Alliance Competence and Alliance Portfolio Orientation In Romanian Firms*.

și care sunt tipurile de strategii de colaborare utilizate în practica internațională de către diverse companii.

### 1.2.2 Tipologia strategiilor de colaborare

În literatura internațională de specialitate există mai multe definiții ale conceptului de colaborare strategică. Pentru început dorim să menționăm că majoritatea studiilor care discută activitatea de colaborare a companiilor sunt catalogate și indexate folosind conceptul “umbrelă” alianțe strategice (eng. *strategic alliances*). Noi considerăm că cel mai potrivit concept pentru a descrie activitatea de colaborare strategică a companiilor este acela de “strategii de colaborare”. Prin urmare, în tipologia noastră, o alianță strategică reprezintă doar un tip specific de strategie și nu un concept larg care să includă întreaga activitate de colaborare a companiilor.

Spuneam la începutul acestui capitol că activitatea de colaborare strategică între companii a început să capteze atenția cercetătorilor, mai des, începând cu anii '80, '90. Desigur, colaborările între companii există din cele mai vechi timpuri (odată cu înființarea companiilor) însă doar în ultimele decenii aceste alternative organizaționale au început să fie mai atent studiate [Wikipedia, 2018]. Până în anii '90, majoritatea lucrărilor diferențiau tipurile de colaborare în funcție de acționariatul comun. În general, colaborările strategice erau clasificate în două categorii: colaborări cu acționariat comun sau colaborări fără acționariat comun. Colaborările din prima categorie erau generic denumite societăți mixte (eng. *joint ventures* sau *equity alliances*) iar colaborările din a doua categorie erau catalogate colaborări contractuale (eng. *contractual alliances* sau *non-equity alliances*) [Gulati și Singh, 1998].

O primă încercare de clasificare a activității de colaborare a unei companii, dincolo de acționariatul comun, aparține profesorilor americanii Ranjay Gulati și Harbir Singh (1998). Aceștia au observat următorul lucru: colaborările diferă considerabil între ele în funcție de magnitudinea controlului managerial exercitat în cadrul colaborării. Autorii propun o nouă tipologie care diferențiază strategiile de colaborare în trei tipuri: societăți mixte, colaborări cu acționariat comun *non-joint ventures* (eng. *minority equity alliances*) și colaborările contractuale. Conform profesorilor americanii societățile mixte sunt caracterizate de cele mai complexe structuri organizatorice pentru implementare (similar cu cele întâlnite pentru managementul unei organizații obișnuite), pentru colaborările cu acționariat comun *non-joint ventures* este un nivel intermediar iar nivelul cel mai simplu al structurilor organizatorice (chiar nonexistent) este întâlnit în situația colaborărilor contractuale. Pe parcursul ultimelor decenii, această tipologie a fost adoptată de către majoritatea cercetătorilor și a servit drept cadru generic pentru clasificarea colaborărilor strategice între companii. Această tipologie este utilizată în mare parte și în prezent.

Cu toate acestea, potrivit unor studii empirice recente (Albers *et al.*, 2016; Reuer și Devarakonda, 2012; Reuer și Devarakonda, 2016) în realitatea economică există chiar și colaborări pur contractuale care sunt caracterizate de structuri organizatorice (numite de Reuer și Devarakonda comitete administrative, de Albers *et al.* structură

organizatorică a colaborării sau mecanism formal non-legal) foarte complexe, implementate dincolo de structura legală aleasă anterior pentru managementul colaborării. De exemplu, în colaborarea Walmart – Procter & Gamble (SUA) s-au creat echipe formale pentru a gestiona relația dintre cele două companii, în toate țările în care acestea derulează afaceri. Însă din punct de vedere legal, colaborarea Walmart – Procter & Gamble este o colaborare derulată pe baza unui simplu contract și nu implică nici un fel de acționariat comun (Albers *et al.*, 2016). Prin urmare, aceste fapte extrase din realitatea economică, contrazic tipologia propusă de Gulati și Singh (1998) conform căreia colaborările contractuale sunt caracterizate de structuri formale non-legale pentru gestionarea relației foarte simple, sau conform căreia în cadrul acestor colaborări nu există nici o structură formală, angajații lucrând fiecare în cadrul propriei companii (p. 793).

Astfel, apare necesitatea unei noi tipologii, care să diferențieze colaborările în funcție de structura legală și structura organizatorică aleasă pentru implementare. Deși Reuer și Devarakonda (2012, 2016) sau Albers *et al.* (2016) sunt cei care au adus primele dovezi empirice despre aceste structuri formale non-legale (utilizate de către companii dincolo de structura legală) autorii abordează toate colaborările drept alianțe strategice și nu sunt preocupați de crearea unei tipologii noi. Aceasta este contribuția noastră la literatura internațională. La tipologia propusă de Gulati și Singh (1998) adăugăm un nou tip de colaborări strategice, denumite alianțe strategice fără acționariat comun. Astfel, rezultă tipologia noastră: societăți mixte, alianțe strategice cu acționariat comun, alianțe strategice fără acționariat comun și parteneriate strategice<sup>4</sup>. (Tabelul 1.2)

Un alt argument pentru tipologia noastră este faptul că, nu este indicat, și înainte de toate precis, să abordăm și privim în același fel toate colaborările contractuale – aşa cum erau privite în mod clasic până în anii '90 sau cum sunt privite de către studii recente. În viziunea noastră, nu este același lucru o colaborare contractuală între un furnizor de materii prime și un client (în care furnizorul livrează produsele iar beneficiarul plătește materiile prime, caracterizată de o bună relație între angajații companiilor partenere, și cam atât) sau o colaborare contractuală de tipul Walmart – Procter & Gamble în care sunt implicați sute de angajați și sunt puse în practică echipe, comitete administrative, sunt numiți manageri responsabili cu gestionarea colaborării etc. (Albers *et al.*, 2016). Astfel, primul exemplu, în viziunea noastră, este un parteneriat

---

<sup>4</sup> Logica care stă la baza acestei delimitări este aceeași cu cea pusă în practică pentru managementul unei companii obișnuite. Orice organizație/companie are o structură legală proprie (o autonomie juridică, un contract de înființare, un act constitutiv etc.). În plus, dincolo de structura legală, există structuri formale non-legale, puse în practică pentru a ajuta la administrarea organizației. Exemple: structură organizatorică, politici, proceduri, reguli, departamente, divizii etc. Toate acestea sunt instrumente formale non-legale. La fel și în situația noastră. Atât structura legală cât și structura organizatorică fac parte din cadrul unei singure colaborări (societăți mixte, alianțe strategice de ambele tipuri sau parteneriat strategic). Fiecare tip de colaborare dispune de o structură legală și organizatorică proprie. Diferențele între colaborări, în lucrarea de față, se vor face pe baza acestor criterii. Este bine de ținut cont de faptul că este vorba despre strategii de colaborare la nivelul unei corporații/companii, și nu la nivelul unității strategice de afaceri. Despre acestea din urmă vom discuta ulterior.

strategic iar colaborarea contractuală Walmart – Procter & Gamble este o alianță strategică fără acționariat comun. (Vom vedea ce înseamnă acest lucru în paginile următoare.)

**Tabelul 1.2. Clasificarea strategiilor de colaborare existente la nivelul companiei**

Strategii de colaborare	Structura legală a colaborării	Structura organizatorică a colaborării	Modul de formare
<b>Societăți mixte (SM)</b>	Acționariat comun	Formală	Crearea unei firme noi
<b>Alianțe strategice cu acționariat comun (ASAC)</b>	Acționariat comun	Formală	Achiziție/schimb de acțiuni
<b>Alianțe strategice fără acționariat comun (ASFAC)</b>	Acționariat separat	Formală	Contract de colaborare
<b>Parteneriate strategice (PS)</b>	Acționariat separat	Informală	Contract de colaborare

(Sursa: tabel elaborat pe baza studiilor referință)

Logica care stă la baza acestei tipologii este aceeași cu aceea din cadrul ciclului de viață al organizației (CVO) [Daft, 2010]. În etapa antreprenorială și în etapa de creștere organizația este de dimensiuni reduse (doar câțiva angajați), organizarea este informală și nonbirocratică iar departamentele lipsesc total. În tipologia noastră, este situația parteneriatelor strategice. În măsura în care organizațiile cresc, numărul tot mai mare al angajaților începe să creeze probleme (în situația noastră numărul persoanelor care lucrează în cadrul colaborării). Astfel, devine necesar adaptarea structurii organizatorice din structură informală în structură formală pentru a sprijini creșterea continuă. În acest sens, se pun în practică echipe formale, o ierarhie a autorității, se realizează designul locurilor de muncă și diviziunea muncii în cadrul colaborării. Este vorba despre etapa formalizării din cadrul CVO și situația alianțelor strategice în tipologia noastră. În cele din urmă, în etapa maturității organizația este mare și birocratică, predominând multe reguli și proceduri. În situația noastră, pentru a preveni și mai multă birocratie și pentru a menține o filozofie de companie mică, companiile participante în cadrul unei alianțe strategice pot decide trecerea la formarea unei societăți mixte. După cum se poate observa, logica este aceeași cu aceea din cadrul CVO, doar că de această dată nu ne mai referim la o singură companie și la evoluția în timp a acesteia, ci de această dată privim două companii și relația dintre ele cum evoluează pe parcursul timpului. În plus, aşa cum specificam anterior, tipologia din această lucrare este justificată prin prezența în realitatea economică contemporană.

În continuare, să vedem ce înseamnă de fapt “colaborarea strategică” și să descriem în detaliu fiecare dintre aceste tipuri de strategii de colaborare<sup>5</sup>. *Strategiile de colaborare între companii reprezintă activitatea în comun a două sau mai multe companii pentru realizarea unor obiective comune. Acestea utilizează în comun unele resurse și competențe pentru îndeplinirea obiectivelor comune sau pentru obținerea de avantaj competitiv* (Das și Teng, 2000; Dyer și Singh, 1998; Gulati, 1998; Gulati și Singh, 1998; Hitt *et al.*, 2007; Kale *et al.*, 2002; Nicolescu și Popa, 2011).

În acceptiunea profesorilor americanii Jeffrey H. Dyer, Prashant Kale și Harbir Singh (2001) colaborările strategice reprezintă o modalitate rapidă și eficientă pentru a accesa resurse și competențe complementare de care dispun alte companii: un instrument managerial foarte util pentru obținerea de avantaj competitiv susținut. Parkhe (1993) definea strategiile de colaborare drept fiind “relații de colaborare între companii autonome, de durată relativ lungă, care implică tranzacții și legături între companii prin care acestea utilizează resurse și/sau implementează structuri de guvernare pentru îndeplinirea în comun a unor obiective individuale, aliniate cu misiunea fiecărei companii participante la colaborare” (p. 795). În alte lucrări, colaborările strategice sunt privite mai mult sub forma unor înțelegeri voluntare de cooperare între două sau mai multe companii cu scopul obținerii de avantaj competitiv pentru ambii parteneri (Das și Teng, 2000).

În lucrarea *A new typology of forms of international collaboration*, cercetătorii Tina Barnes, Stephen Raynor și John Bacchus (2012) de la Universitatea din Warwick, observă că în domeniul strategiilor de colaborare există o puternică confuzie în ceea ce privește clasificarea și structurarea activității de colaborare a companiilor. Autorii elaborează o tipologie bazată pe două criterii: obiectivul colaborării și structura noii colaborări. Această tipologie este ulterior adoptată și prelucrată de către Lehene și Borza (2016) cu trei deosebiri majore: (1) abordarea “obiectivul colaborării-structura colaborării” este privită sub forma unui proces decizional de selectare a unei noi structuri generale pentru o viitoare colaborare; (2) tipologia este restrânsă la trei tipuri de strategii; (3) pentru denumirea strategiilor este utilizată tipologia existentă în literatura economică din România<sup>6</sup>. Această abordare este utilizată și în cadrul prezentei lucrări.

<sup>5</sup> Obiectivul lucrării noastre nu este centrat pe definirea și discutarea detaliată a diferențelor și asemănărilor, plusurilor și minusurilor existente între diferențele tipuri de strategii de colaborare propuse de către diferiți autori. În literatura de specialitate există numeroase lucrări care se concentrează efectiv pe discutarea diferențelor între tipologiile propuse de către mai mulți autori. Cititorii interesați pot consulta Albers *et al.* 2016; Barnes *et al.* 2012; Gulati și Singh, 1998. În cadrul prezentei lucrări, ne vom referi la definițiile care din punctul nostru de vedere sunt cele mai relevante, atât în literatura de specialitate, cât și pentru a descrie realitatea din practică.

<sup>6</sup> Este bine de ținut cont, tipologia noastră delimită strategiile de colaborare în funcție de cele două criterii, *scopul colaborării și structura noii colaborări* (legală și organizatorică). Astfel, în tipologia noastră, la nivelul cel mai general, avem strategii la nivelul companiei (clasificate după criteriul structura legală și structura organizatorică a noii colaborări) și strategii la nivelul afacerii (clasificate după criteriul

### **Trei tipuri de strategii de colaborare la nivelul companiei**

Pentru început dorim să precizăm că această primă clasificare a strategiilor de colaborare se va realiza din perspectiva *structurii colaborării*. După cum precizam mai devreme, prin structura generală a colaborării ne referim atât la structura legală cât și la structura organizatorică.

O societate mixtă (eng. *joint venture*) reprezintă o colaborare strategică la nivelul companiei, în cadrul căreia două sau mai multe companii desfășoară activități în comun pentru îndeplinirea unor obiective comune sau pentru obținerea de avantaj competitiv. Colaborarea se concretizează prin crearea unei noi companii. Noua organizație este legal independentă de companiile participante la colaborare și are propria structură organizatorică, contabilitate și echipă de management (Barnes *et al.*, 2012; Gulati și Singh, 1998; Kogut, 1988; Nicolescu și Popa, 2011). Dacă este vorba despre o societate pe acțiuni, fiecare dintre parteneri deține un număr de acțiuni corespunzător resurselor alocate (Barnes *et al.*, 2012). În cadrul societăților mixte activitățile și procedurile operaționale sunt integrate și activitatea de control-reglare este centralizată în cadrul noii companii (Das și Teng, 2008). Societatea mixtă, în funcție de rolul strategic alocat de către companiile participante la colaborare, poate fi o unitate operațională sau doar o unitate de interfață cu rol de conducere și coordonare. În situația în care rolul strategic este de unitate complet operațională, noua organizație va dispune de propriile resurse și forță de muncă, necesare pentru desfășurarea operațiunilor. În schimb, dacă rolul strategic este doar de conducere-coordonare operațiunile se vor desfășura în cadrul fiecărei companii partenere (Lasserre, 2012).

O alianță strategică (eng. *strategic alliance*) este o strategie de colaborare între două sau mai multe companii care își pun în comun unele resurse și competențe pentru a realiza obiective comune sau pentru a obține avantaj competitiv. Această strategie *nu se concretizează prin crearea unei noi organizații*, chiar dacă angajații companiilor participante la colaborare lucrează împreună. Prin definiție, o alianță strategică este o colaborare care implică și alte forme de guvernare sau management, în plus la contractele legale, însă de această dată fără a se mai crea o nouă organizație (Albers *et al.*, 2016; Gulati și Singh, 1998; Reuer și Devarakonda, 2012; Reuer și Devarakonda, 2016). Așadar, există două tipuri de alianțe strategice:

A. Alianțe strategice cu actionariat comun, colaborări în care o companie colaborează cu o altă companie pentru anumite obiective și cumpără acțiuni în cadrul companiei respective, sau are loc un schimb de acțiuni între societăți. Aceste colaborări sunt cunoscute în literatura internațională sub titulatura *minority equity alliances* (Das și Teng, 2000; Gulati și Singh, 1998; Hitt *et al.*, 2007; Rahman și Korn, 2010; Teng și Das, 2008).

---

scopul colaborării). Această clasificare este una dintre contribuțiile pe care lucrarea noastră le aduce la literatura internațională. Din căte știm noi, este prima lucrare, la nivel internațional, care propune această abordare: strategiile de colaborare la nivelul companiei grupate după criteriul structura colaborării iar strategiile la nivelul afacerii grupate după criteriul scopul colaborării.

B. Alianțe strategice fără acționariat comun, colaborări în care două sau mai multe companii colaborează pentru a îndeplini anumite obiective, doar pe baza unui contract de colaborare, însă se creează anumite structuri administrative formale pentru managementul relației (de exemplu, comitete, echipe administrative, numirea unui manager al colaborării, instituirea unei structuri organizatorice între organizații etc.).

Astfel, per ansamblu, alianțele strategice sunt strategii formale – implică structură formală de management, în plus/dincolo de contractele legale – iar parteneriatele strategice sunt strategii non-formale, implică doar un simplu contract legal (Albers *et al.*, 2016; Pitt și Koufopoulos, 2012) sau colaborarea se derulează chiar fără contract (Barnes *et al.*, 2012). Pentru a fi considerată o alianță strategică o colaborare strategică trebuie să îndeplinească una dintre cele două condiții: să implice structură formală de management sau să implice cumpărarea/schimbul de acțiuni între companiile participante la colaborare.

Parteneriatul strategic (eng. *strategic partnership*) reprezintă o strategie de colaborare între două sau mai multe companii, care utilizează în comun unele resurse și competențe, cu scopul îndeplinirii unor obiective comune sau obținerii de avantaj competitiv. Colaborarea nu se concretizează prin crearea unei companii noi și nici nu implică alte forme de guvernare sau management în afara unui simplu contract legal încheiat între companiile participante la colaborare (Barnes *et al.*, 2012; Borza, 2012; Gulati și Singh, 1998). Cu alte cuvinte, singurul document utilizat pentru implementarea și managementul colaborării este contractul de colaborare. Aceste colaborări iau forma relațiilor de externalizare, relațiilor de furnizare de materii prime sau distribuție a produselor pe termen lung, franciza etc. În această categorie sunt încadrate și colaborările fără contract concretizate doar prin înțelegerea verbală între proprietarii sau managerii companiilor. Aceste strategii de colaborare sunt cunoscute în literatura internațională sub titulatura *Gentlemen's Agreements*<sup>7</sup>. Cercetătorii de la Universitatea din Warwick au observat că acest tip de strategie este foarte des întâlnită în practica economică și consideră că ar trebui menționată în cadrul lucrărilor științifice deoarece reflectă realitatea din lumea practică (Barnes *et al.*, 2012).

---

***Strategiile de colaborare de tipul societăți mixte și alianțe strategice (tipul A) sunt strategii de colaborare cu acționariat comun. Strategiile de colaborare de tipul alianțe strategice (tipul B) și parteneriatele strategice sunt strategii de colaborare fără acționariat comun. (Sunt colaborări având la bază doar un contract de colaborare sau sunt colaborări concretizate chiar fără contract.)***

---

Dintr-o altă perspectivă, luând în considerare nivelul integrării companiilor, mai putem preciza că un parteneriat strategic reprezintă tipul de strategie de colaborare care necesită în cea mai mică măsură integrarea companiilor care colaborează. Următorul

<sup>7</sup> *Gentlemen's Agreement* reprezintă o strategie de colaborare bazată pe onoare și constă într-un simplu acord verbal între proprietarii sau managerii companiilor participante la colaborare (Barnes *et al.*, 2012).

tip pe axa integrării îl reprezintă alianțele strategice iar în situația societăților mixte nivelul integrării se apropie de cel al unei fuziuni sau achiziții. (Figura 1.1).

În prezenta lucrare, vom încerca și o clasificare ținând cont de caracterul temporal al activității de colaborare. În unele lucrări de specialitate am întâlnit greșeala – din punctul nostru de vedere – catalogării unei colaborări de trei ani drept colaborare strategică sau și mai grav, alianță strategică. Însă, prin definiție, o strategie implică colaborarea pe termen lung – implică un orizont de timp de cel puțin cinci ani. Prin urmare, propunem următoarea tipologie: (1) colaborare operațională cu durată de până la un an; (2) colaborare tactică, cu durată între unu și cinci ani; (3) colaborare strategică cu durată de cel puțin cinci ani. De exemplu, în cadrul acestei lucrări, se află în atenția noastră strategiile de colaborare, deci colaborările pe termen lung (strategice).

**Figura 1.1. Locul strategiilor de colaborare în cadrul relațiilor inter-companii**



(Sursa: creația proprie a autorului)

### Cinci strategii de colaborare generice la nivelul afacerii

După ce am trecut în revistă strategiile de colaborare care pot exista la nivelul unei corporații/companii, în continuare se cuvine să prezentăm principalele strategii de colaborare care pot exista la nivelul unității strategice de afaceri. Spuneam mai devreme că pentru a delimita strategiile de colaborare la nivelul afacerii am apelat la criteriul *obiectivul colaborării*. Astfel, la nivelul afacerii (unității strategice de afaceri) există patru tipuri de strategii de colaborare (Barnes *et al.*, 2012):

- strategii de colaborare pentru obiective de cercetare-dezvoltare (*eng. R&D alliances*);
- strategii de colaborare pentru obiective de producție (*eng. production alliances*);
- strategii de colaborare pentru obiective de marketing (*eng. marketing alliances*);
- strategii de colaborare pentru integrarea lanțului logistic (*eng. supply chain alliances* sau *logistic partnerships*).

Această tipologie este într-o anumită măsură incompletă, din punctul de vedere al lanțului valorii propus de profesorul Michael Porter (1985)<sup>8</sup>. Lanțul valorii cuprinde două grupe de activități: activități principale și activități de sprijin [Porter (1985) citat de Borza, 2012 și Hitt *et al.*, 2007]. Tipologia propusă de Barnes *et al.* (2012) reflectă activitățile principale din cadrul lanțului valorii și cu excepția colaborărilor formate pentru obiective de cercetare-dezvoltare, nu include colaborările strategice dezvoltate pentru activități suport. Prin urmare, pentru a reflecta cât mai de aproape realitatea existentă în practica economică, se cuvine completarea tipologiei cu “strategii de colaborare dezvoltate pentru activități suport”. Așadar, al cincilea tip este: “strategii de colaborare dezvoltate pentru activități suport”. De exemplu, colaborări formate pentru obiective relaționate cu dezvoltarea resurselor umane. Sau, colaborări formate pentru realizarea unor obiective informaticice.

Pentru exemplificarea modului în care se concretizează strategiile de colaborare, prezentăm exemplul a două sau mai multe companii care pot colabora strategic cu scopul producției în comun. Această colaborare poate lua forma unui parteneriat strategic, alianță strategică (oricare din cele două tipuri) sau societate mixtă. Un bun exemplu este colaborarea strategică a companiei Google (SUA) cu firmele Asus (Taiwan) și Samsung (Coreea de sud) cu scopul producției în comun a unei tablete informaticice performante, care să poată concura cu tableta informatică Apple iPad. Colaborarea s-a concretizat prin combinarea competențelor *software* (Android) ale companiei Google, cu abilitățile și cunoștințele companiilor Asus și Samsung în domeniul producției și dezvoltării produselor *hardware* (Bounchen *et al.*, 2015). Această colaborare se poate să fi fost foarte bine un parteneriat strategic, o alianță strategică sau se poate ca partenerii să fi format o societate mixtă pentru producția tabletei informaticice.

### **Alte clasificări ale strategiilor de colaborare**

Spuneam mai devreme că pentru o mai bună înțelegere a fenomenului și naturii strategiilor de colaborare propunem o abordare din perspectiva a două tipuri principale de strategii de colaborare: în funcție de scopul colaborării (strategii la nivelul afacerii) și în funcție de structura colaborării (strategii la nivelul companiei). Desigur, în cadrul

---

<sup>8</sup> Lanțul valorii unui produs sau serviciu reprezintă un instrument managerial prin intermediul căruia top managementul companiilor monitorizează activitățile care adaugă valoare și cele care nu adaugă valoare cu scopul obținerii de avantaj competitiv (Michael Porter, 1985 - citat de Borza, 2012).

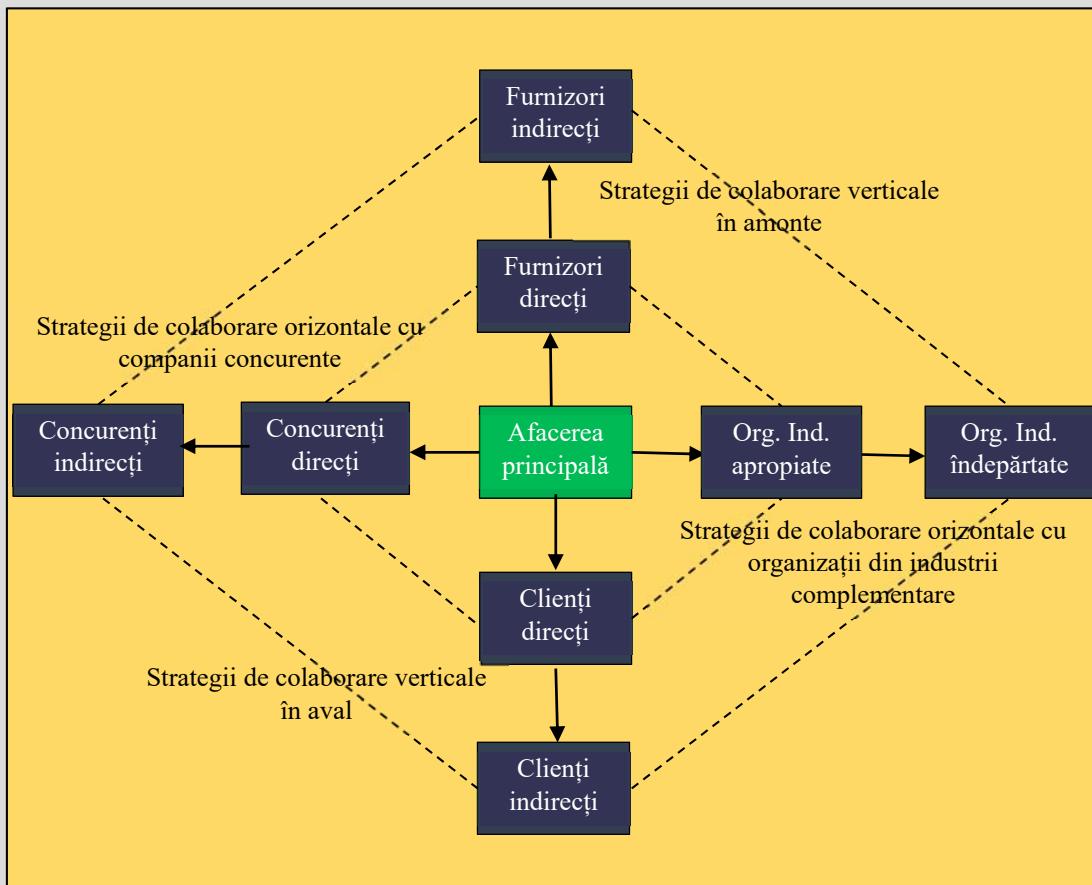
literaturii internaționale există mai multe clasificări ale strategiilor de colaborare în funcție de mai multe criterii. Acestea însă, nu fac obiectul studiului nostru în mod deosebit și vor ocupa, oarecum, un loc secundar. În contextul lucrării noastre, aceste clasificări vor fi privite sub forma altor clasificări sau dacă vrem să le numim, clasificări complementare. Pe de altă parte, toate aceste tipuri de strategii sunt integrate și se regăsesc în cadrul celor două tipuri principale abordate de noi. În continuare, vom trece în revistă alte clasificări ale strategiilor de colaborare.

În funcție de tipul relației, companiile participante la o colaborare pot fi concurente sau între ele poate exista o relație verticală de tip vânzător-cumpărător. În funcție de acest criteriu, colaborarea poate fi orizontală sau verticală (Hitt *et al.*, 2007; Pitt și Koufopoulos, 2012). (Figura 1.2). Tindem să credem că tipul de colaborări verticale este de departe cel mai întâlnit tip de colaborare în practica economică. Totuși, această presupunere este necesar să fie verificată empiric în viitor. De cealaltă parte, există numeroase exemple de colaborări între companii care activează în aceeași industrie. Cel mai probabil, numărul acestor tipuri de colaborări este mult mai redus. De exemplu, în industria auto: Ford și Peugeot-Citroen (Pitt și Koufopoulos, 2012), Ford-Mazda, Rover-Honda (Dussauge și Garrette, 1997-1998). Toate aceste colaborări au fost dezvoltate de către companii aflate în competiție directă, cu scopul obținerii de avantaj competitiv.

În funcție de mărimea companiilor, strategiile de colaborare se pot concretiza prin colaborarea între companii cu același statut sau colaborarea între companii cu statut diferit (Pitt și Koufopoulos, 2012). Un bun exemplu poate fi un parteneriat strategic dezvoltat între două firme antreprenoriale sau o societate mixtă creată între o companie multinațională și o firmă de tip IMM.

În funcție de intenția strategică, companiile pot participa în colaborări strategice pentru explorare sau pentru exploatare. Colaborările formate pentru explorare sunt dezvoltate cu scopul asimilării, generării și dezvoltării de noi cunoștințe și tehnologii. Pe de altă parte, colaborările formate pentru exploatare sunt dezvoltate cu scopul eficientizării activității și pentru o mai bună utilizare a resurselor și competențelor proprii (Nielsen, 2010; Nielsen și Gudergan, 2012; Rothaermel și Deeds, 2004). De exemplu, compania Biogen (Elveția) din industria biotecnologiei, a dezvoltat o colaborare exploratorie cu Universitatea din Zurich (Elveția) cu scopul creării medicamentului Intron A. După aceea, pentru comercializarea medicamentului inovativ, compania Biogen a dezvoltat numeroase colaborări pentru a comercializa și a distribui produsul la nivel global. De exemplu, a dezvoltat o colaborare cu organizația farmaceutică Schering-Plough (USA) [Rothaermel și Deeds, 2004].

**Figura 1.2. Tipuri de colaborare strategică**

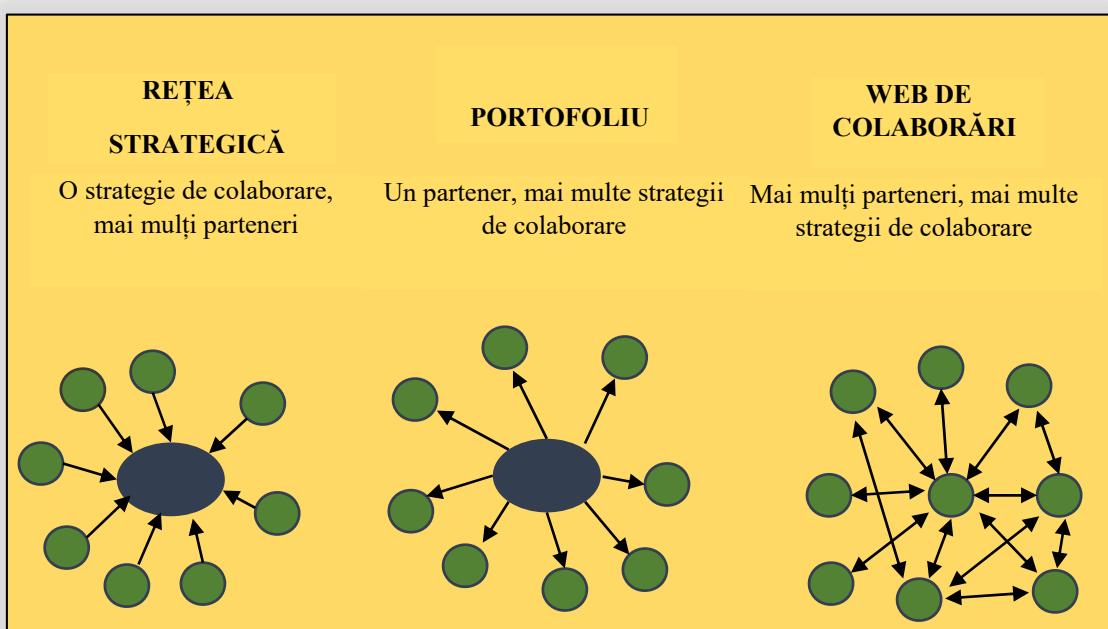


(Sursa: Pitt și Koufopoulos, 2012, p. 307)

Referitor la clasificarea strategiilor de colaborare ar mai fi de precizat că în tipologia noastră, rețelele strategice nu reprezintă, în sine, un tip de strategie de colaborare – după cum sunt prezentate în cadrul unor lucrări de specialitate din România. Mai degrabă, reprezintă o constelație de colaborări. Potrivit lucrării profesorului Philippe Lasserre (2012) în practica economică există trei tipuri de constelații de colaborări: (1) o rețea strategică, (2) un portofoliu de colaborări și (3) un web de colaborări. (Figura 1.3).

Toate aceste tipuri de colaborări, clasificate în funcție de criteriile: obiectivul colaborării, tipul relației dintre companii, mărimea companiilor, intenția strategică sau numărul partenerilor implicați în colaborare vor lua forma și se vor concretiza prin formarea parteneriatelor strategice, alianțelor strategice sau societăților mixte.

**Figura 1.3. Tipuri de constelații strategice pentru colaborare**



(Sursa: Lasserre, 2012, p. 132)

Dacă până în prezent am văzut care sunt principalele motive pentru care este indicat ca două sau mai multe companii să colaboreze, ce înseamnă colaborarea strategică și care sunt tipurile de strategii de colaborare utilizate de către diverse companii din practica internațională, în paginile următoare, să vedem care sunt factorii care stau la baza selectării unei viitoare colaborări.

## 1.3 SELECTAREA UNEI STRATEGII DE COLABORARE

### 1.3.1 Procesul selectării unei strategii de colaborare

Selectarea unei strategii de colaborare este una dintre cele mai importante decizii căreia trebuie să îi răspundă managementul de vârf al companiilor. Într-o importantă măsură, de eficiență acestei decizii va depinde dezvoltarea corespunzătoare a companiei. Spuneam mai devreme că în situația în care managementul de vârf al companiilor elaborează și implementează strategii de colaborare corespunzătoare, compania se va afla într-o postură favorabilă pentru a obține avantaj competitiv susținut. În schimb, dacă colaborările strategice nu sunt aliniate cu strategia generală de la nivelul companiei sau cu celelalte strategii de la acest nivel – de exemplu, strategia de internaționalizare – compania se va afla într-o situație foarte nefavorabilă și pot apărea numeroase consecințe negative (Dussauge și Garrette, 1998; Hoffmann, 2005, Vapola *et al.*, 2010).

În accepțiunea lui Bo Bernhard Nielsen și Siegfried Gudergan (2012) companiile își desfășoară activitatea având la bază două intenții strategice: *explorare* și *exploatare*. Într-un studiu pe un eșantion de 118 colaborări strategice internaționale (40 de societăți mixte și 78 de alianțe strategice/parteneriate strategice) cercetătorii observă că cele două intenții strategice sunt diferite, diametral opuse, însă nu sunt incompatibile. Cele două intenții strategice au la bază lor diferenți factori determinanți și vor rezulta în două tipuri diferite de performanță: performanță inovativă și performanță relaționată cu productivitatea (de Leuw *et al.*, 2014; Kale *et al.*, 2001; Nielsen, 2010; Nielsen și Gudergan, 2012).

Prin urmare, în situația în care o companie dorește să fie mai inovativă, managementul de vârf este necesar să considere o serie de factori în procesul de selectare a unei strategii de colaborare. Pe de altă parte, dacă companiile își doresc să obțină performanțe relaționate cu productivitatea – de exemplu, creșterea eficienței, maximizarea cifrei de afaceri, maximizarea profiturilor – este indicat ca managerii să considere un alt set de factori pentru selectarea unei strategii de colaborare adecvate (Nielsen, 2010; Nielsen și Gudergan, 2012).

În această ordine de idei, selectarea unei strategii de colaborare adecvate este o decizie care trebuie fundamentată în etape (Lehene și Borza, 2016). În primul rând, managementul de vârf al companiilor este necesar să considere intenția strategică a companiei (Nielsen și Gudergan, 2012). Colaborările strategice ale companiei trebuie să fie în deplin acord cu obiectivele fundamentale și cu strategia generală a companiei – trebuie să faciliteze îndeplinirea obiectivelor fundamentale (Hoffmann, 2005; Holmberg și Cummings, 2009). În situația în care compania desfășoară operațiuni la nivel internațional, se vor elabora strategii de colaborare care să fie în concordanță cu strategia internațională a companiei în țara respectivă. În funcție de rolul strategic al țării, o companie poate implementa următoarele strategii internaționale: strategia globală, strategia multinațională și strategia transnațională (Borza, 2012; Hitt *et al.*, 2007; Vapola *et al.*, 2010)<sup>9</sup>. Este necesar ca o companie să elaboreze strategii de colaborare în funcție de una dintre aceste trei opțiuni internaționale (Vapola *et al.*, 2010). Sintetizând, colaborările strategice ale unei companii trebuie să fie aliniate cu toate celelalte strategii de la nivelul companiei – cu strategia internațională, cu strategia de diversificare, cu strategiile de fuziune și achiziție și cu strategia de restructurare.

Vă puteți închipui consecințele și pierderile rezultate în situația în care să zicem, un manager de mijloc (eng. *middle manager*) decide să formeze o colaborare cu un partener, se investesc sume uriașe în colaborare, însă în același timp managementul de

<sup>9</sup> Strategia multinațională constă în faptul că deciziile strategice și cele operaționale sunt descentralizate la nivelul unităților strategice de afaceri ale firmei din fiecare țară, cu scopul de a adapta bunurile și serviciile la nevoile piețelor locale. Strategia globală constă în faptul că produsele oferite sunt standardizate indiferent de piața căreia î se adresează, iar deciziile privind adoptarea unor strategii la nivelul afacerilor sunt centralizate la sediul firmei. Strategia transnațională urmărește să realizeze atât o eficiență globală, cât și o adaptare la cerințele piețelor naționale (Borza, 2012).

vârf sau consiliul de administrație decide restructurarea companiei și externalizarea sau vinderea unității strategice de afaceri respective. Din acest motiv, este bine de reținut faptul că, sarcina de planificare și gestiune a colaborărilor unei companii (este vorba despre întreg portofoliul de colaborări) nu se poate delega la un nivel ierarhic inferior managementului de vârf.<sup>10</sup>

Potrivit unor studii recente selectarea unei strategii de colaborare – componentă a etapei de fundamentare și elaborare a strategiilor de colaborare – se va realiza la nivelul ierarhic cel mai înalt (Dyer *et al.*, 2001; Hoffmann, 2005; Kale *et al.*, 2002). În situația firmelor de tip IMM, acest proces este indicat să se realizeze de către managerul general. Acest fapt, deoarece prin însăși natura lor, strategiile de colaborare sunt strategii la nivelul companiei (Borza, 2012; David, 2008) și activitatea de colaborare strategică face parte din munca managerului general. În situația companiilor mari, gestiunea portofoliului de colaborări se va realiza la nivelul corporației, de către managerul general (*eng. Chief Executive Officer – CEO*), managerul dezvoltării companiei (*eng. Vicepresident of Corporate Development* sau *Chief Strategy Officer – CSO*) sau de către managerul executiv responsabil cu gestiunea colaborărilor strategice ale companiei (*eng. Vicepresident of Strategic Alliances/Chief Executive Alliances*). În acest sens, obiectivele colaborărilor strategice trebuie să permită și faciliteze îndeplinirea obiectivelor fundamentale ale corporației.

---

***Planificarea și gestiunea întregului portofoliu de colaborări al unei companii nu se poate delega la un nivel ierarhic inferior managementului de vârf.***

---

În general, în situația companiilor mari sau a corporațiilor cu mai multe unități strategice de afaceri, la nivelul corporației *se va elabora doar politica globală* privind colaborările strategice ale companiei, urmând ca necesitățile de colaborare să rezulte din necesitățile de a implementa strategia de afaceri. Astfel, planificarea și formarea colaborărilor este necesar să se realizeze la nivelul unității strategice de afaceri, *însă în funcție de cerințele centrului de competență de la nivelul corporației*. În acest sens, politica globală va cuprinde liniile mari directoare și regulile generale de colaborare de

---

<sup>10</sup> Există mai multe argumente, cu suport în realitatea economică, pentru care gestiunea colaborărilor unei companii nu poate fi delegată unui nivel inferior managementului de vârf. De exemplu, unele companii pot colabora cu alte companii în mai multe afaceri. Acest tip de parteneri se numesc *corporate partners*, adică parteneri la nivelul companiei (Dyer *et al.*, 2001; Kale *et al.*, 2001; Hoffmann, 2005). Un bun exemplu din realitatea economică actuală este colaborarea formată recent între companiile Volkswagen (Germania) și Tata Motors (India) [Volkswagen, 2017b]. Un alt argument. Pentru crearea unui centru de competență care apoi să disemineze cunoștințele și competențele de colaborare în toate afacerile companiei. Al treilea argument. O companie poate colabora cu un partener și să dorească să cumpere acțiuni în cadrul companiei respective, de exemplu, pentru monitorizarea evoluției. Se poate observa faptul că, în acest caz, numai managementul de vârf poate decide acest lucru. În orice caz, există mai multe argumente în literatura de specialitate. Cititorii interesați pot consulta Dyer *et al.*, 2001; Kale *et al.*, 2001; Hoffmann, 2005. Faptul că formarea anumitor tipuri de colaborări (de exemplu, selectarea furnizorilor de materii prime în funcție de cerințele de colaborare furnizate de politica globală de colaborare a companiei) sau implementarea colaborărilor se deleagă managerilor de mijloc, aceasta este altă chestiune.

tipul *când, cu cine și cum să se colaboreze* (Hoffmann, 2005). Cercetări recente evidențiază că multe companii de succes și-au creat o funcțiune separată pentru managementul colaborărilor strategice (portofoliul de colaborări) [eng, *alliance function*]. Crearea acestei funcțiuni le-a permis acestora să obțină rezultate superioare, comparativ cu acele companii care nu și-au creat o asemenea funcțiune (Dyer *et al.*, 2001; Hoffmann, 2005; Kale *et al.*, 2002). Datorită importanței creării de către companii a funcțiunii “colaborări strategice” nu vom insista în cadrul acestui capitol pe discutarea acestui subiect, acest aspect urmând să fie abordat mai în detaliu într-un capitol ulterior.

În cadrul literaturii de specialitate există o mulțime de lucrări care se concentrează pe criteriile selectării unei strategii de colaborare corespunzătoare. Sunt abordați o mulțime de factori determinanți ai viitoarei strategii de colaborare. Încrederea între parteneri (Gulati și Singh, 1998), obiectivele partenerilor (Stolwijk, *et al.*, 2015; Oxley și Sampson, 2004) sau experiența anterioară dintre parteneri (Teng și Das, 2008; Zollo *et al.*, 2002) sunt doar câteva exemple din cadrul vastei literaturi existente în domeniul selectării unei opțiuni pentru colaborare. Cu toate acestea, literatura în domeniu nu abordează diferit scopul colaborării și structura colaborării. Ca să nu mai vorbim despre diferențele dintre structura legală și structura organizatorică. Sunt folosite concepte precum: alegerea mecanismului de guvernare de către Das și Teng (2008), structură de guvernare (Gulati și Singh, 1998; Hoetker și Mellewigt, 2009), selectarea partenerului (Holmberg și Cummings, 2009) sau guvernare contractuală versus guvernare bazată pe încredere (Krishnan *et al.*, 2015) pentru descrierea aceleiași probleme.

În *The Influence of Organizational Lifecycle and Industry Lifecycle on Alliance Structure Choice* (2016) subliniam că decizia selectării unei strategii de colaborare este un proces în care selectarea obiectivului colaborării trebuie să preceadă alegerea structurii colaborării. Cu alte cuvinte, este necesar ca mai întâi să se selecteze și fundamenteze strategia de colaborare la nivelul afacerii, abia apoi să se aleagă structura legală și organizatorică a viitoarei colaborări (strategia de colaborare la nivelul companiei). Acest proces poate explica de ce teoreticienii din literatura internațională au obținut rezultate diferite în ceea ce privește selectarea unei opțiuni de colaborare: *factorii care determină obiectivul colaborării sunt diferiți de factorii care determină structura viitoarei colaborări strategice* (Lehene și Borza, 2016). Pe de altă parte, obiectivul colaborării este determinant strategic al structurii noii colaborări. (Figura 1.4)

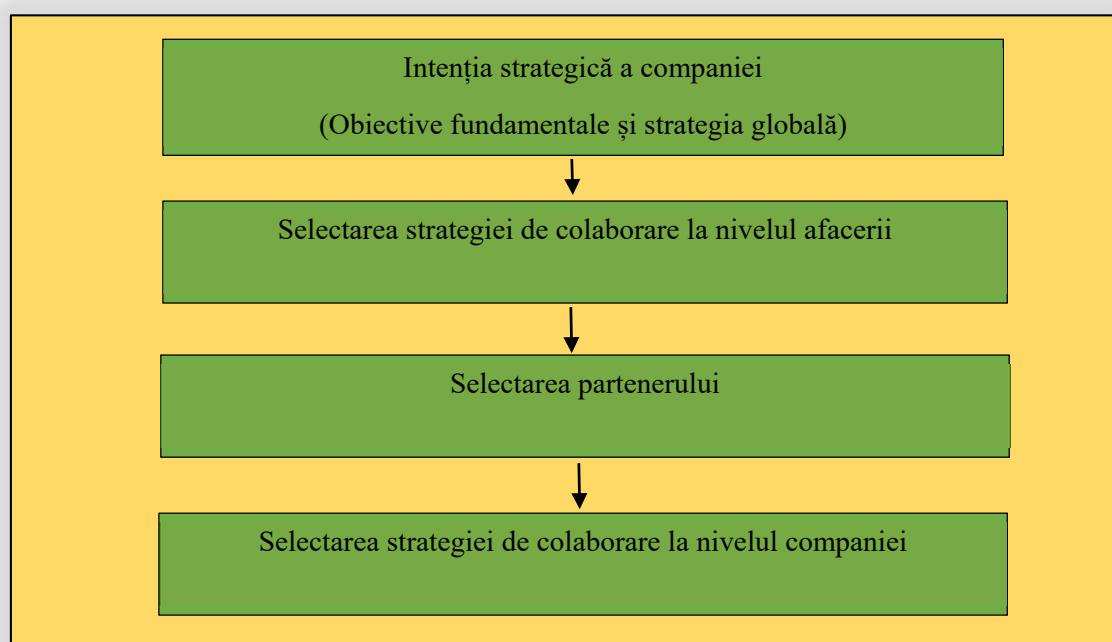
Deoarece prezenta lucrare are și un pronunțat caracter aplicativ, în continuare vom realiza o sinteză a abordărilor din literatura internațională și vom încerca să propunem un model util pentru companiile din România, în vederea selectării unei strategii de colaborare adecvate. Propunem un model în care recomandăm ca mai întâi managementul de vârf al companiilor să țină cont de intenția strategică a companiei – explorare și/sau exploatare – iar apoi să considere selectarea unei opțiuni de colaborare în funcție de obiectivele fundamentale ale companiei și de strategia generală. A treia

etapă, în modelul nostru, este selectarea partenerului și doar a patra etapă este selectarea efectivă a unei structuri pentru o viitoare colaborare. (Figura 1.4).

### 1.3.2 Selectarea unei strategii de colaborare la nivelul afacerii

Prima etapă în procesul de selectare a unei opțiuni de colaborare este alinierea obiectivelor colaborărilor strategice cu obiectivele fundamentale ale companiei (Hoffmann, 2005; Holmberg și Cummings, 2009). Deoarece factorii care determină selectarea unei opțiuni de colaborare în funcție de scop și structură sunt diferiți, în cadrul acestui subcapitol vom aborda doar selectarea unei strategii de colaborare în funcție de criteriul *scopul colaborării* (strategie de colaborare la nivelul afacerii). Selectarea structurii viitoarei colaborări strategice (strategia la nivelul companiei) va fi abordată ulterior, după etapa selectării partenerului, deoarece va trebui să luăm în calcul și o serie de factori care țin de obiectivul colaborării și de compania parteneră. Așadar, în cadrul acestui subcapitol vom analiza factorii care determină formarea colaborărilor strategice pentru cercetare-dezvoltare, producție, marketing, integrarea lanțului logistic și colaborarea pentru activități suport.

**Figura 1.4. Etapele selectării unei opțiuni de colaborare**



(sursa: creația proprie a autorului)

Evident, primul pas îl reprezintă cunoașterea intenției strategice a companiei și alinierea obiectivelor colaborărilor strategice cu intenția strategică a companiei. Într-un studiu realizat în anul 2012, cercetătorii John Rice *et al.* observă că o companie desfășoară operațiuni pe cinci direcții strategice diferite: (1) introducerea de noi produse

și servicii pe piață; (2) inițierea sau menținerea exportului de produse; (3) deschiderea unor noi puncte de lucru, local sau internațional; (4) sporirea nivelului producției și (5) reducerea nivelului producției. În această ordine de idei, generalizând rezultatele studiului, se poate spune că în situația în care o companie dorește ca în anii următori să introducă bunuri/servicii noi sau să se internaționalizeze este de așteptat ca aceasta să dezvolte colaborări pentru obiective de cercetare-dezvoltare, cu scopul de a-și dezvolta baza proprie de cunoștințe. În schimb, dacă o companie dorește să crească nivelul producției, aceasta va tinde să formeze colaborări strategice pentru obiective de marketing și/sau distribuție. La fel și în situația în care aceasta dorește să deschidă noi puncte de lucru (național sau internațional). Pe de altă parte, în situația în care compania dorește să reducă nivelul producției, aceasta va tinde să elaboreze și implementeze colaborări strategice pentru obiective de producție; de exemplu, externalizarea producției (Rice *et al.*, 2012). Aceste cinci direcții se concretizează prin obiectivele fundamentale ale companiei iar strategiile de colaborare vor trebui să fie aliniate cu aceste obiective.

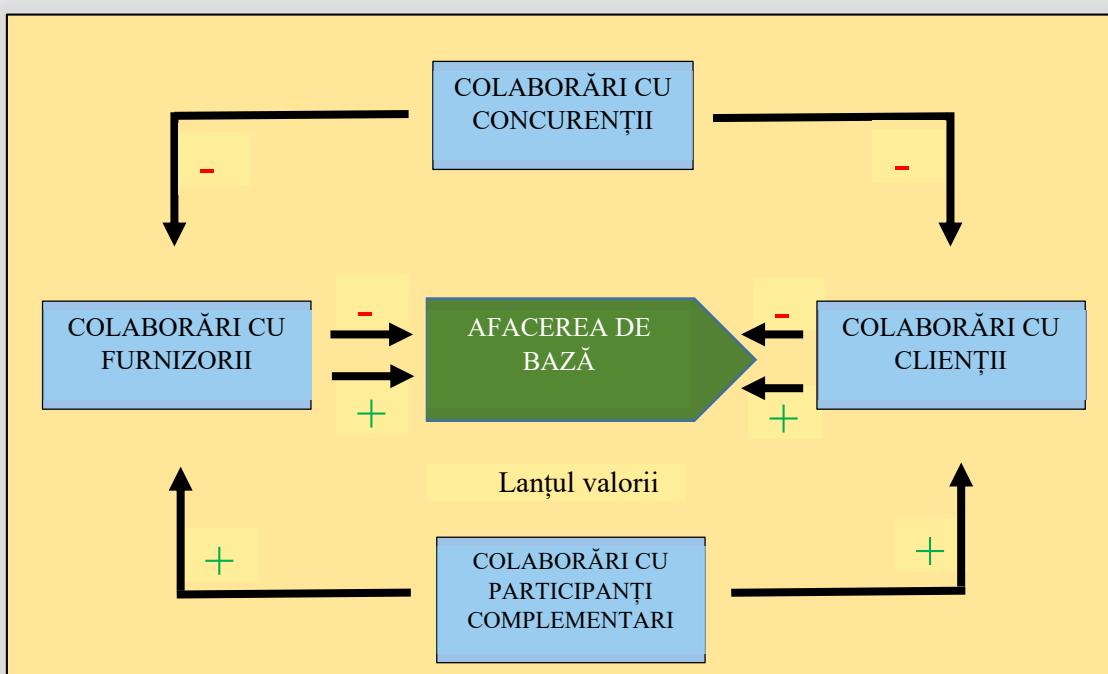
În continuare, pentru fiecare obiectiv fundamental al companiei se vor stabili obiectivele colaborărilor strategice ale companiei și se va întocmi o listă cu factorii esențiali ai succesului (FES)<sup>11</sup>. Acești factori vor fi selectați dintr-o listă cu activitățile specifice pe care o companie trebuie să le întreprindă pentru a îndeplini obiectivele fundamentale. De fapt, aceste activități specifice vor constitui fundamentalul pentru obiectivele colaborărilor strategice ale companiei, se vor converti în obiectivele strategiilor de colaborare. În alte lucrări, aceste activități specifice sunt denumite opțiuni strategice (Băcanu, 2006a; Nicolescu și Popa, 2011; Popa, 2004) sau practici strategice (Băcanu, 2006b; Bordean, 2009). De altfel, aceste activități specifice nu reflectă altceva decât strategia organizației. Prin realizarea acestor activități specifice, compania va îndeplini obiectivele fundamentale. Așadar, acesta este pasul (2) pentru selectarea unei strategii de colaborare la nivelul afacerii (Holmberg și Cummings, 2009). În continuare, în funcție de obiectivele fundamentale ale companiei, managerul responsabil cu gestiunea colaborărilor strategice este indicat să elaboreze cadrul pentru identificarea oportunităților de colaborare (harta cu potențiale colaborări). (Figura 1.5).

Acest cadru servește drept ghid pentru selectarea unei opțiuni de colaborare. Este important de reținut că acest cadru este elaborat pentru a identifica viitoarele oportunități de colaborare la nivelul industriei, segmentelor din cadrul industriei și companiei. Cu toate acestea, companiile potențiale pentru colaborare vor face obiectul analizei, însă nu vor intra în analiză decât în etapa selectării partenerului. Ultimele cercetări în domeniu subliniază că de cele mai multe ori managerii companiilor selectează direct compania parteneră, fără a mai analiza și oportunitățile de colaborare oferite de alte industrii sau segmente. Acest fapt poate explica de ce multe colaborări eșuează sau nu obțin performanțele sperate (Holmberg și Cummings, 2009).

---

<sup>11</sup> Factorii esențiali ai succesului sunt acele activități specifice pe care o companie trebuie să le efectueze bine și acționează ca și o sursă de avantaj competitiv față de companiile concurente (Holmberg și Cummings, 2009).

**Figura 1.5. Cadrul pentru identificarea oportunităților de colaborare**



Notă. Concurenții sunt companii care fac concurență altor companii și care urmăresc același rezultat, același scop (dicționar DEX). În acest sens, concurenții tind să influențeze negativ activitățile companiei (semnul minus); Complementarii, din contră, facilitează satisfacerea clienților companiei (semnul plus)<sup>12</sup>; Furnizorii, oferă produse sau servicii companiei în schimbul banilor (pot adăuga valoare sau din contră pot reduce valoarea adăugată); Clienții primesc bunurile și serviciile companiei în schimbul banilor (pot influența pozitiv sau negativ operațiunile companiei)

(Sursa: Holmberg și Cummings, 2009, p. 176)

Prin urmare, în cadrul fiecărei categorii de colaborări – colaborări cu furnizorii, colaborări cu clienții, colaborări cu concurenții și colaborări cu participanți complementari – managerii vor crea liste cu potențiale industrii, segmente și companii pentru colaborare. Așadar, vor crea câte patru liste la nivelul industriei, segmentelor din cadrul industriilor și companiilor potențiale pentru colaborare. Un total de 12 liste. De exemplu, dacă afacerea de bază este o agenție de turism (Holmberg și Cummings, 2009), în cadrul categoriei colaborări cu industrii furnizoare, industrii potențiale pentru colaborare pot fi industria hotelieră sau companiile aeriene. În același sens, în categoria colaborărilor potențiale cu industrii complementare, industrii potențiale pentru

<sup>12</sup> Conceptul complementari (eng. *complementors*) a fost introdus în cadrul teoriei de specialitate de către profesorii americanii Michael Hitt și colaboratorii (2007) și se referă la tipuri de organizații care desfășoară activități în industrii apropiate sau îndepărtate afacerii/afacerilor de bază ale companiei. În vederea obținerii de avantaj competitiv, compania este necesar să inițieze colaborări și cu organizații din alte domenii de activitate pe lângă colaborările cu furnizorii, clienții sau concurenții, atât pentru creșterea performanțelor relaționate cu productivitatea cât și pentru inovarea radicală și/sau incrementală de noi produse/procese/tehnologii.

colaborare pot fi companiile din industria IT sau administrațiile locale. Această analiză, al cărui rezultat este crearea unei hărți cu potențiali colaboratori este întâlnită în cadrul literaturii de specialitate cu titulatura “scanarea pro-activă a mediului” (Dyer *et al.*, 2001; Kale *et al.*, 2002; Kandemir *et al.*, 2006).

Următorul pas după: (1) alinierea obiectivelor colaborărilor strategice cu obiectivele fundamentale ale companiei, (2) dezvoltarea unei liste cu FES și (3) dezvoltarea cadrului pentru identificarea viitoarelor oportunități de colaborare este stabilirea a cât de bine se încadrează fiecare industrie sau segment identificat la pasul (3) cu FES dezvoltăți la pasul (2). Astfel, prin corelație cu obiectivele fundamentale ale companiei. În această etapă își intră în rol *Instrumentul pentru analiza dinamică în vederea selectării unei opțiuni de colaborare la nivelul afacerii*. (Tabelul 1.3).

**Tabelul 1.3. *Instrumentul pentru analiza dinamică în vederea selectării unei colaborări strategice la nivelul afacerii***

Obiectivele fundamentale				
Colaborări cu industrii furnizoare				
Activități specifice pentru îndeplinirea obiectivelor fundamentale (FES)	Importanța activităților (procente)		Industria/Segmentul 1	Industria/Segmentul 2
	Prezent	Viitor	Scor (1-10)	Scor (1-10)
O1				
-				
-				
-				
O2				
-				
-				
-				
Total	100%	100%		
Scor ponderat prezent ( $\sum$ importanță * scor)				
Scor ponderat viitor ( $\sum$ importanță * scor)				
Importanța activităților din prezent (vezi coloana din tabel)				
Importanța activităților din viitor (vezi coloana din tabel)				
Scor final (scor ponderat prezent * importanța activităților din prezent + scor ponderat viitor * importanța activităților din viitor)				

(Sursa: adaptat și prelucrat după Holmberg și Cummings, 2009)

De reținut este faptul că, scopul și rezultatul acestei analize trebuie să fie stabilirea celor mai importante industrie și segmente (și nu companii) pentru colaborare, pentru îndeplinirea obiectivelor fundamentale. Alegerea se va face în funcție de scorul final obținut, industriile și segmentele cele mai importante pentru colaborare fiind acele cu scorurile cele mai mari. Ar mai fi de precizat că pentru fiecare FES se vor stabili apriori criterii de importanță procentuale, în funcție de contribuția acestora la îndeplinirea obiectivelor fundamentale. De asemenea, se va stabili importanța FES din perspectivă strategică și se vor evalua acești factori în funcție de importanța lor pentru încadrarea cu viziunea, misiunea și strategia fundamentală a companiei (Holmberg și Cummings, 2009).

Astfel, în cadrul acestei etape (a patra), se vor crea patru cadre de analiză de tipul celui prezentat în tabelul 1.3 și vor rezulta industriile și segmentele (furnizoare, de tip client, concurente și complementare) cele mai importante pentru îndeplinirea obiectivelor fundamentale ale companiei.

Această metodologie în patru pași a fost dezvoltată de profesorii americanii de management strategic Stevan Holmberg și Jeffrey Cummings (2009) și testată în clasă cu studenți de la programul Executive MBA. Cu toate că metodologia este foarte utilă, analiza nu ia în calcul selectarea strategiei de colaborare. Prin urmare, am introdus un pas suplimentar, pasul (5), și anume selectarea strategiei de colaborare la nivelul afacerii. În cadrul acestei etape, managerii vor selecta și elabora colaborări strategice pentru fiecare industrie sau segment, din cadrul industriilor anterior identificate ca fiind importante pentru colaborare. Pentru exemplificare, agenția de turism despre care discutam anterior, poate dezvolta o colaborare cu hotelurile cu scopul îmbunătățirii imaginii agenției. (Îmbunătățirea imaginii agenției fiind considerată FES pentru îndeplinirea unui obiectiv fundamental al companiei.) În această situație, este vorba despre o strategie de colaborare la nivelul afacerii pentru obiectivul generic marketing.

Rezultatul final al acestei etape este întocmirea unui *Tablou de bord pentru colaborare* cu cele mai importante/promițătoare colaborări strategice elaborate la nivelul industriei și segmentelor. În continuare, este necesar să vedem care sunt factorii care determină selectarea unei opțiuni de colaborare la nivelul afacerii.

### **1.3.3 Principali determinanți strategici ai strategiilor de colaborare la nivelul afacerii**

Holmberg și Cummings (2009) consideră că managerii responsabili cu gestiunea colaborărilor strategice ale companiei trebuie să scaneze în mod continuu mediul general, industrial și concurențial și să fie creativi pentru identificarea oportunităților de colaborare la nivelul industriilor și segmentelor și nu doar a companiilor potențiale pentru colaborare. În această etapă își intră în rol determinanții strategici ai strategiilor de colaborare la nivelul afacerii. Pentru a fi creativi și pentru a identifica noi industrie, segmente și companii importante/promițătoare pentru colaborare, managerii responsabili cu gestiunea colaborărilor strategice este bine să cunoască acești determinanți strategici, atât din perspectiva companiei lor cât și din perspectiva

partenerului. De exemplu, este indicat ca aceștia să cunoască stadiul curent al ciclului de viață al unei potențiale industrii partenere. Cunoașterea acestor determinanți strategici poate fi foarte utilă în viitoarea etapă de negociere, deoarece se vor putea anticipa, într-o anumită măsură, necesitatele partenerului.

În continuare, vom încerca să trecem în revistă principali determinanți ai strategiilor de colaborare existente la nivelul unei unități strategice de afaceri. Desigur, această listă nu este exhaustivă și se poate completa de către cercetători/manageri cu alți factori considerați oportuni pentru a fi introdusi în analiză.

Un prim determinant strategic care merită considerat este ciclul de viață al organizației (CVO). Organizațiile trec prin mai multe etape pe parcursul dezvoltării lor (Daft, 2010). Cunoașterea fiecărei etape de evoluție prin care trece o companie este importantă, deoarece, prezintă diferite oportunități pentru colaborare (Hwang și Park, 2006; Hwang și Park, 2007; Lehene și Borza, 2016; Majocchi *et al.*, 2013). De exemplu, în momentul creării unei firme noi, aceasta se află în etapa antreprenorială. Din perspectiva propriei companii, colaborarea cu o firmă antreprenorială poate fi benefică, de exemplu, pentru implementarea strategiei de afaceri. O posibilă opțiune poate fi formarea unui parteneriat strategic cu obiectivul distribuției produselor companiei pe o piață din străinătate. Pe de altă parte, în situația în care propria organizație este o firmă antreprenorială sau de tip IMM și dorește să colaboreze cu o altă companie aflată tot în etapa antreprenorială, oportunitățile de colaborare pot apărea din perspectiva producției în comun sau realizării unor activități de marketing în comun. De exemplu, distribuția produselor în comun.<sup>13</sup>

Ciclul de viață al industriei (CVI) poate fi al doilea determinant strategic considerat pentru selectarea unei opțiuni de colaborare la nivelul unității strategice de afaceri. Potrivit unor studii recente, ciclul de viață al industriei este un important determinant strategic al viitoarelor colaborări strategice pe care le va dezvolta o companie (Hynes și Wilson, 2012; Rice și Galvin, 2006; Stolwijk *et al.*, 2015). În general, companiile tind să dezvolte colaborări strategice depinzând de stadiul în care se află industria în care acestea derulează afaceri. O industrie trece prin următoarele trei stadii de dezvoltare: (1) etapa timpurie, (2) etapa de creștere și (3) etapa de maturitate (Borza, 2012). În funcție de stadiul în care se alătură industria, managerului responsabil cu gestiunea colaborărilor strategice ale companiei i se prezintă diferite oportunități pentru colaborare. Pentru fiecare etapă din ciclul de viață al industriei acesta poate formula strategii de colaborare adecvate. De exemplu, o industrie aflată în etapa timpurie este caracterizată de risc și incertitudine puternică (Rice și Galvin, 2006). Aceste caracteristici vor influența modul în care o companie colaborează. Astfel, o companie activând într-o industrie cu aceste caracteristici va倾向 să dezvolte strategii de colaborare pentru asimilarea și dezvoltarea de noi cunoștințe și tehnologii (strategii de colaborare pentru cercetare-dezvoltare). În același timp, în această etapă se pot forma

---

<sup>13</sup> Pentru o analiză mai în detaliu, în ceea ce privește oportunitățile de colaborare în funcție de ciclul de viață al organizației și ciclul de viață al industriei vezi Lehene și Borza, 2016.

colaborări pentru introducerea bunului/serviciului inovator sau pentru reducerea nivelului ridicat de risc. Pe de altă parte, în situația în care compania desfășoară afaceri în stadiul de creștere al industriei, companiei i se prezintă alt set de oportunități pentru colaborare. De exemplu, dezvoltarea unor colaborări pentru eficientizarea sau creșterea producției sau dezvoltarea unor colaborări pentru distribuția produselor – strategii de colaborare pentru obiective de producție sau pentru obiective de marketing (Rice și Galvin, 2006). În acest sens, este indicat ca pentru fiecare etapă din cadrul ciclului de viață a industriei să se evalueze oportunitățile de colaborare.

Al treilea criteriu care poate influența selectarea unei opțiuni de colaborare este similaritatea partenerilor în ceea ce privește tehnologia utilizată, în funcție de criteriul ciclul de viață al tehnologiei (CIT). Stolwijk și colaboratorii (2015) consideră că în funcție de ciclul de viață al tehnologiei, o companie este indicat să colaboreze cu parteneri diferiți. Conform rezultatelor studiului, companiile care au colaborat cu parteneri care utilizează aceeași tehnologie (parteneri similari) au obținut performanțe superioare în stadii timpurii ale ciclului de viață al tehnologiei. În schimb, pentru obținerea unor performanțe inovative și relaționate cu productivitatea superioare în stadii mai târzii ale ciclului de viață al tehnologiei, este indicat ca o companie să colaboreze cu parteneri care utilizează tehnologii diferite.

Al patrulea determinant strategic care poate fi considerat pentru selectarea unei strategii de colaborare este numărul colaborărilor strategice dezvoltate pentru explorare în care participă o companie. Astfel, în situația în care o companie este implicată în colaborări pentru explorare/inovare, aceste colaborări devin determinanți strategici pentru dezvoltarea unor viitoare colaborări pentru exploatare sau comercializare. În situația în care companiile sunt implicate în diverse colaborări pentru inovare, ulterior aceste companii vor trebui să producă, comercializeze și distribuie noul produs. Astfel, managerii vor fi nevoiți să gândească și să dezvolte parteneriate pentru producția, comercializarea și distribuția noului produsului (Rothaermel și Deeds, 2004).

Ultimul factor determinant (al cincilea), considerat în cadrul lucrării noastre, este nivelul competiției într-o industrie. De exemplu, într-un studiu recent, Klijn și colaboratorii (2010) observă că firmele tind să dezvolte colaborări strategice pentru a deveni lider sau pentru a concura cu liderul pieței. Aceste rezultate susțin introducerea celui de-al cincilea tip de strategie adăugat de noi (strategii de colaborare pentru activități suport). De asemenea, în situația în care companiile activează în cadrul unor industriei aflate în creștere, acestea pot considera formarea unor colaborări pentru setarea standardelor operațiunilor în industrie (Rice și Galvin, 2006).

Am văzut mai devreme cum pentru selectarea unei opțiuni de colaborare adecvate managerii companiilor trebuie să fie creativi și să identifice cele mai importante/promițătoare colaborări cu industriei, segmente sau companii, considerând acești factori determinanți ai obiectivelor colaborărilor strategice. În continuarea demersului nostru, să vedem cum se poate selecta o companie parteneră compatibilă pentru formarea unei colaborări de succes.

## 1.4 SELECTAREA PARTENERULUI DE COLABORARE

### 1.4.1 Procesul selectării partenerului

Potrivit unor studii empirice recente selectarea partenerului este o decizie cu efecte importante pentru obținerea și creșterea performanței organizațiilor. În acest sens, selectarea unui partener compatibil contribuie pozitiv la dezvoltarea încrederii între parteneri, la obținerea angajamentului sau la reducerea comportamentului oportunist al partenerului (Moeller, 2010)<sup>14</sup>. Pe de altă parte, inițierea unei colaborări strategice cu un partener incompatibil poate avea efecte negative atât pentru obținerea unor performanțe superioare pe termen scurt, cât și pe termen lung. De aici survine importanța crescută care trebuie acordată selectării unei partener pentru o viitoare colaborare strategică (Geringer, 1991; Gulati, 1998; Mellewigt și Decker, 2014; Moeller, 2010).

Spuneam mai devreme că etapa selectării partenerului este indicat să se realizeze după etapa selectării unei opțiuni de colaborare la nivelul unității strategice de afaceri. Astfel, din punct de vedere operațional, selectarea unei strategii de colaborare la nivelul afacerii se realizează la nivelul industriei iar apoi se va alege compania parteneră din cadrul industriilor și segmentelor importante pentru colaborare anterior selectate (Holmberg și Cummings, 2009).

În *Building Successful Strategic Alliances. Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms* (2009) autorii precizează că pentru selectarea partenerului se va completa analiza la nivelul industriei, anterior realizată, cu factori care țin de compania parteneră. Noi credem că această abordare este oarecum vagă și poate conduce la erori, deoarece pentru îndeplinirea unor obiective ale colaborării diferite, managerii trebuie să considere factori și atribute diferite ale viitorului partener. De exemplu, în situația în care obiectivul colaborării este inovarea, existența unei relații anterioare între parteneri poate juca un rol neînsemnat, datorită redundanței cunoștințelor. Pe de altă parte, în situația în care obiectivul colaborării este producția în comun, atunci existența unei relații de colaborare anterioare între parteneri (și mai mult decât atât, chiar a unei relații de colaborare foarte bune) va conta destul de mult pentru alegerea partenerului [Nielsen și Gudergan, 2012]. Prin urmare, din punctul nostru de vedere nu este indicat să se completeze analiza anterioară, realizată la nivelul industriei, cu factori care țin de compania parteneră; ci mai degrabă, să se realizeze etapa selectării partenerului sistematic, independent, în funcție de colaborarea strategică anterior selectată. Așadar, în lucrarea noastră, propunem o altă abordare: etapa selectării partenerului să fie realizată ca o etapă distinctă de etapa precedentă și să se țină cont

---

<sup>14</sup> Comportamentul oportunist al partenerului se referă la comportamentul unei companii partenere care desfășoară acțiuni în propriul interes, de cele mai multe ori cu vicleșug și înselăciune, cu scopul obținerii de avantaje în detrimentul partenerului/partenerilor de colaborare (Das și Rahman, 2010).

doar de obiectivul colaborării. Metodologia selectării partenerului este descrisă în continuare.

După selectarea unei opțiuni de colaborare/strategii de colaborare la nivelul afacerii (pasul cinci din subcapitolul anterior) se va întocmi o listă cu o serie de FES. De această dată, FES se referă la acele *activități esențiale* necesare pentru ca obiectivul colaborării să poată fi îndeplinit. În continuare, se va realiza o listă cu *atributele de dorit* ale partenerului, în funcție de activitățile esențiale și de obiectivul colaborării. Apoi, cele două liste se vor completa în caroajul pentru selectarea partenerului. (Tabelul 1.4). Următoarea operațiune constă în aprecierea importanței fiecărei activități esențiale și fiecărui atribut de dorit al partenerului pentru îndeplinirea obiectivelor colaborării. În acest sens, pentru fiecare activitate și atribut se va acorda un punctaj procentual. Scorul total al activităților și al atributelor trebuie să rezulte în 100 %. În continuare, se va acorda un punctaj de la unu la zece pentru fiecare companie, în funcție de probabilitatea îndeplinirii activităților esențiale și în funcție de măsura în care acestea dispun de atributele necesare îndeplinirii obiectivului/obiectivelor colaborării. (Companiile potențiale pentru colaborare care vor fi luate în calcul sunt selectate din cadrul industriilor și segmentelor importante/promițătoare anterior selectate.) Într-un final, se va selecta compania parteneră în funcție de FES – activități și atribute – pentru ca obiectivul colaborării să poată fi îndeplinit. Compania selectată va fi aceea care obține scorul final cel mai mare.

Referitor la procesul selectării partenerului ar mai fi de precizat că acesta se poate realiza static – la un moment dat – sau dinamic (Holmberg și Cummings, 2009). Pentru simplificarea procesului noi am descris doar varianta statică și îndeplinirea unui obiectiv al colaborării. (Coloana cu importanța viitorului nu se va completa și se va calcula scorul ponderat și final doar pentru prezent.) Pentru varianta dinamică, managerii vor trebui să evaluateze activitățile esențiale și atributele partenerului, în funcție și de importanța acestora din perspectiva viitorului. Pe de altă parte, dacă ar fi să luăm în calcul rezultatele obținute de profesorul de management strategic Louise Hatfield și colaboratorii (1998), atunci la acest nivel de analiză ar trebui să luăm în calcul doar obiectivul colaborării și analiza statică – analiza viitorului s-a realizat în cadrul analizei industriei. Altfel spus, singurul criteriu pentru selectarea companiei partenere sunt activitățile esențiale și atributele partenerului necesare pentru îndeplinirea obiectivului colaborării. Aceasta este și punctul de vedere pe care noi îl susținem în această lucrare.

Un alt aspect important este faptul că la fel se va proceda în situația în care compania dorește să formeze o colaborare strategică pentru obiective multiple. Se va întocmi o listă cu FES – activități și atribute de dorit – pentru ca obiectivele colaborării să poată fi îndeplinite iar apoi se va selecta compania care se încadrează cel mai bine cu acești FES și obține scorul final cel mai mare.

**Tabelul 1.4. Instrumentul pentru analiza dinamică a selectării partenerului**

Obiectivul strategiei de colaborare				
Factori esențiali ai succesului	Importanța (în procente)		Compania 1	Compania 2
	Prezent	Viitor	Scor (1-10)	Scor (1-10)
Activități esențiale				
-				
-				
-				
Atribute de dorit ale partenerului				
-				
-				
-				
Total	100%	100%		
Scor ponderat prezent ( $\sum$ importanță * scor)				
Scor ponderat viitor ( $\sum$ importanță * scor)				
Importanța activităților din prezent (vezi coloana din tabel)				
Importanța activităților din viitor (vezi coloana din tabel)				
Scor final (scor ponderat prezent * importanța activităților din prezent + scor ponderat viitor * importanța activităților din viitor)				

(Sursa: adaptat și prelucrat după Holmberg și Cummings, 2009)

#### **1.4.2 Analiza partenerului. Activități esențiale și atribute de dorit ale partenerului**

În continuare, pentru ca managerii să poată completa cadrul pentru selectarea partenerului vom descrie pe scurt la ce ne referim noi când spunem activități esențiale și atribute de dorit ale partenerului. Activitățile esențiale sunt acele activități specifice care vor fi desfășurate în cadrul unei colaborări și care trebuie realizate pentru îndeplinirea obiectivului/obiectivelor colaborării. De exemplu, în urma analizei unui viitor partener trebuie să rezulte posibilitatea implementării unor canale de comunicare adecvate, în vederea promovării unei comunicări cât mai deschise între parteneri. Sau, să se întrevadă posibilitatea dezvoltării încrederii cu viitorul partener. Pe de altă parte, atributele de dorit ale partenerului sunt acele caracteristici de care trebuie să dispună o potențială companie parteneră, pentru ca activitățile esențiale și obiectivul/obiectivele colaborării să poată fi îndeplinite. De exemplu, pentru ca obiectivul colaborării să poată fi îndeplinit este indicat dezvoltarea unei colaborări cu un partener care are experiență anterioară referitor la participarea în parteneriate strategice. Sau, dezvoltarea unei colaborări cu un partener al cărui sistem de management este compatibil cu cel al companiei care inițiază analiza. Altfel spus, atributele partenerului reflectă

compatibilitatea partenerului, în funcție de activitățile esențiale pentru îndeplinirea obiectivului colaborării.

În literatura de specialitate, aceste două grupe de factori – activități esențiale și atribute de dorit – sunt întâlnite și cunoscute cu titulatura de factori care țin de obiectivul colaborării (eng. *task related factors*) și factori care țin de compania parteneră (eng. *partner related factors*) [Geringer, 1991; Holmberg și Cummings, 2009; Moeller, 2010]. Dintr-o altă perspectivă, aşa cum am precizat mai sus, atributele partenerului reflectă conceptul “umbrelă” utilizat pe scară largă în teoria managerială pentru selectarea partenerului: compatibilitate a partenerului (Borza, 2012; Geringer, 1991; Lasserre, 2012; Moeller, 2010).

Așa cum precizează și Michael Geringer (1991) compatibilitatea partenerului este unul dintre factorii cheie în vederea obținerii succesului unei colaborări strategice. În teoria managerială, compatibilitatea partenerului cuprinde următoarele tipuri de compatibilități: compatibilitatea strategică, compatibilitatea competențelor, compatibilitatea organizatorică și compatibilitatea culturală (Borza, 2012; Lasserre, 2012; Moeller, 2010; Sarkar *et al.*, 2001). La prima vedere s-ar putea crede că un nivel cât mai ridicat al compatibilității pentru toate componentele poate conduce la obținerea unor performanțe superioare. Cu toate acestea, studii recente au ajuns la concluzia că nu este necesară compatibilitatea partenerilor pentru toate cele patru componente, pentru tipuri diferite de obiective ale colaborărilor strategice (Bener și Glaister, 2010; Nielsen, 2010; Nielsen și Gudergan, 2012). De exemplu, cercetătorii Nielsen și Gudergan (2012) au observat că diferențele culturale dintre două țări joacă un rol neimportant și nu influențează performanța în cadrul unui parteneriat strategic al cărui obiectiv este inovarea. În acord cu aceștia, noi credem că nu este necesară compatibilitatea partenerilor pentru toate cele patru componente ale compatibilității, *ci doar pentru acele atribute ale partenerului* (din cadrul celor patru tipuri de compatibilități) necesare realizării activităților specifice pentru îndeplinirea obiectivului/obiectivelor colaborării. Așadar, lucrarea de față respinge ideea conform căreia este necesară o compatibilitate a partenerului cât mai ridicată pentru toate cele patru componente.

Referitor la atributele partenerului ar mai fi de spus că la acest nivel de analiză influențează funcțiunile companiei. În funcție de obiectivul generic al colaborării (cercetare-dezvoltare, producție, marketing, integrarea lanțului logistic, activități suport) atributele de dorit ale partenerului vor fi diferite. Este bine ca la acest nivel de analiză să se consulte specialiști din cadrul funcțiunilor companiei, cu privire la atributele de dorit ale partenerului, pentru fiecare obiectiv generic, pentru a crește probabilitatea selectării unui partener compatibil.

## 1.5 CONCLUZII PRELIMINARE

Colaborarea strategică între companii a devenit noua modalitate pentru creșterea și dezvoltarea companiilor în noile condiții concurențiale. La baza colaborării pot sta mai

multe motive. Există colaborări strategice dezvoltate pentru a genera, asimila și dezvolta noi cunoștințe; pentru a accesa resursele necesare pentru a implementa strategia de afaceri; pentru a crește viteza de intrare pe o nouă piață etc. În general, se poate spune că la baza colaborărilor strategice stă intenția strategică a companiilor: colaborare pentru explorare (inovare) sau colaborare pentru exploatare (productivitate). Caracterul inovator al lucrării de față constă în faptul că propune companiilor din România ca acestea să participe în colaborări strategice atât pentru a explora (inova) cât și pentru a exploata resursele și competențele lor și astfel să obțină ambidexteritate organizatorică (AO). Ambidexteritatea organizatorică este cheia pentru supraviețuirea companiilor pe termen lung și de ce nu, chiar pentru obținerea de avantaj competitiv susținut.

Strategiile de colaborare între companii reprezintă activitatea în comun a două sau mai multe companii, cu scopul îndeplinirii unor obiective comune sau pentru obținerea de avantaj competitiv. În cadrul colaborărilor strategice, companiile participante utilizează în comun unele resurse și competențe pentru îndeplinirea unor obiective comune sau pentru obținerea de avantaj competitiv. Realizarea acestor obiective trebuie să ducă la îndeplinirea obiectivelor fundamentale, la realizarea misiunii și viziunii unei companii.

În practica economică internațională există trei tipuri de strategii de colaborare la nivelul unei companii: parteneriate strategice, alianțe strategice și societăți mixte. Formarea unei societăți mixte presupune crearea de către două sau mai multe companii a unei organizații noi, independente juridic de companiile participante la colaborare, cu scopul îndeplinirii unor obiective comune sau obținerii de avantaj competitiv.

O alianță strategică reprezintă o strategie de colaborare între două sau mai multe companii cu scopul îndeplinirii unor obiective comune sau obținerii de avantaj competitiv. Colaborarea nu se concretizează prin crearea unei companii noi. Cu toate acestea, datorită nivelului mediu-superior de integrare a companiilor care colaborează, devine necesară crearea unor sisteme formale non-legale pentru managementul relației. Astfel, există două tipuri de alianțe strategice: (1) alianțe strategice cu acționariat comun și (2) alianțe strategice fără acționariat comun.

Formarea unui parteneriat strategic reprezintă o colaborare strategică în cadrul căreia două sau mai multe companii utilizează în comun unele resurse și competențe pentru îndeplinirea unor obiective comune sau pentru obținerea de avantaj competitiv. Colaborarea nu se concretizează prin crearea unei companii noi și nici nu implică crearea unor sisteme formale non-legale pentru managementul relației. Altfel spus, contractul de colaborare este singurul document utilizat pentru implementarea strategiei și pentru managementul relației. Pot exista, de asemenea, și parteneriate strategice de tipul *Gentlemen's Agreement*. În cadrul acestor relații, colaborarea se bazează doar pe acordul verbal între managerii sau proprietarii companiilor.

La nivelul unității strategice de afaceri există cinci strategii generice de colaborare: strategii de colaborare pentru cercetare-dezvoltare, strategii de colaborare pentru obiective de producție, strategii de colaborare pentru îndeplinirea unor obiective de

marketing, strategii de colaborare pentru integrarea lanțului logistic și strategii de colaborare pentru activități suport. Tipologia utilizată în lucrarea de față este justificată prin existența în practica economică internațională. Pentru delimitarea strategiilor la nivelul companiei am utilizat criteriile *structura legală* și *structura organizatorică* iar pentru delimitarea strategiilor de colaborare la nivelul afacerii am utilizat criteriul *obiectivul colaborării*. Lucrarea de față este prima lucrare la nivel internațional care propune această tipologie.

Procesul selectării unei opțiuni pentru colaborare este un proces în cadrul căruia selectarea unei opțiuni de colaborare la nivelul afacerii trebuie să preceadă selectarea unei opțiuni de colaborare la nivelul companiei. Mai concret, în primul rând se vor fundamenta și formula strategii de colaborare pentru obiective de cercetare-dezvoltare, producție, marketing etc. iar ulterior se va decide structura viitoarei colaborări. Prin urmare, strategiile de colaborare la nivelul afacerii se vor fundamenta și elabora în cadrul companiei iar strategiile de colaborare la nivelul companiei se vor fundamenta și elabora împreună cu partenerul la nivelul diadic (nivelul colaborării).

În cadrul firmelor de tip IMM, fundamentarea și elaborarea strategiilor de colaborare se va realiza de către managerul general sau de către un executiv delegat special pentru această sarcină. În cadrul companiilor mari, este indicat ca la nivelul companiei să se întocmească doar politica globală în ceea ce privește colaborările strategice ale companiei iar strategiile de colaborare să se elaboreze la nivelul unității strategice de afaceri de către managerul unității strategice de afaceri. Managementul de vârf al companiilor mari va monitoriza prin intermediul politiciei globale activitatea de colaborare a unităților strategice de afaceri. Este foarte important ca la nivelul corporației/companiei să existe un manager responsabil cu gestiunea colaborărilor strategice ale companiei. Acesta va monitoriza întreg portofoliul de colaborări (toate strategiile de colaborare ale companiei) din toate unitățile strategice de afaceri.

Obiectivele colaborărilor strategice trebuie să faciliteze îndeplinirea obiectivelor fundamentale ale companiei. Managerii este indicat să formuleze strategii de colaborare la nivelul afacerii la trei niveluri de analiză: nivelul industriei, nivelul segmentelor și nivelul companiei. Pentru fiecare nivel de analiză este necesar să se întocmească cadrul cu oportunitățile pentru colaborare. Industriile, segmentele și companiile selectate pentru colaborare vor fi acele care sunt cele mai importante pentru îndeplinirea obiectivelor fundamentale ale companiei.

Pentru selectarea unei opțiuni de colaborare la nivelul unității strategice de afaceri este necesar ca managerii să fie creativi și să manifeste un comportament antreprenorial pentru identificarea oportunităților de colaborare la nivelul industriei și al segmentelor, și nu doar la nivelul companiei. Pentru a fi creativi aceștia este indicat să cunoască factorii care determină formarea colaborărilor pentru cercetare-dezvoltare, producție, marketing, logistic și activități suport. Noi i-am numit determinanți strategici. Următorii factori sunt considerați determinanți strategici ai strategiilor de colaborare de la nivelul unității strategice de afaceri: (1) ciclul de viață al organizației, (2) ciclul de viață al

industriei, (3) similaritatea tehnologiei partenerilor, (4) numărul colaborărilor pentru explorare în care este implicată compania, (5) competiția din cadrul industriei.

În cadrul acestui prim capitol am văzut de ce este important ca organizațiile să colaboreze și care sunt principalele tipuri de strategii de colaborare utilizate de către companii din lumea întreagă. Apoi am trecut în revistă o primă parte a procesului selectării unei opțiuni de colaborare – selectarea strategiei de colaborare la nivelul afacerii – parte componentă a procesului general de fundamentare și elaborare a strategiilor de colaborare. Astfel, am analizat procesul selectării unei opțiuni de colaborare în funcție de necesitățile, interesele și obiectivele colaborării din perspectiva propriei companii. Selectarea unei strategii de colaborare la nivelul companiei (deci a structurii colaborării) se va realiza ulterior împreună cu partenerul. În capitolul următor, vom trece la etapa negocierii și proiectării colaborărilor strategice, parte componentă a procesului general de fundamentare și elaborare a strategiilor de colaborare, dar la un alt nivel de analiză: nivelul diadic (sau al colaborării). Companiile vor trebui ca începând cu această etapă să considere interesele, doleanțele și obiectivele partenerului.

## **CAPITOLUL 2. NEGOCIEREA ȘI PROIECTAREA UNEI NOI COLABORĂRI**

### **2.1 INTRODUCERE**

Până în prezent am trecut în revistă etapa selectării unei opțiuni pentru colaborare la nivelul afacerii și etapa selectării partenerului. Dintr-o altă perspectivă, până în prezent s-au realizat activitățile necesare pentru fundamentarea și elaborarea colaborărilor strategice ale companiei luând în calcul doar obiectivele și interesele propriei companii. După ce s-au elaborat strategiile de colaborare în cadrul propriei companii, ținând cont de interesele și obiectivele proprii, este necesar ca organizațiile să înceapă demersurile pentru contactarea companiilor selectate pentru colaborare. Începând cu această etapă, companiile vor trebui să considere și interesele și obiectivele partenerului în vederea dezvoltării viitoarei colaborări. În continuare, se vor purta negocieri cu reprezentanții companiei partenere și se va realiza proiectarea parteneriatului strategic/alianței strategice/societății mixte.

În cadrul etapei negocierii și proiectării colaborărilor este indicat să se abordeze, în primul rând, subiecte de interes strategic și să se adopte decizii cu privire la următoarele aspecte strategice: (1) stabilirea unor obiective comune, (2) selectarea unei structuri pentru colaborare, (3) elaborarea strategiei comune și (4) întocmirea contractului de colaborare. De asemenea, este indicat să se clarifice aspecte tactice/operaționale și să se adopte decizii tactice și operaționale importante pentru îndeplinirea obiectivelor colaborării. De exemplu, mecanismele de luare a deciziilor, gradul de integrare a sarcinilor, numirea managerilor, procesul de raportare și comunicare, mecanismele de rezolvare a problemelor (Borza, 2012; Jagersma, 2005).

### **2.2 NEGOCIEREA UNEI NOI COLABORĂRI**

Negocierea interorganizațională este procesul de considerare și integrare a intereselor partenerilor în cadrul unei colaborări. Această etapă este foarte importantă, deoarece, activitățile întreprinse în cadrul procesului de negociere pot să conducă sau chiar să împiedice îndeplinirea obiectivelor. Pe parcursul negocierii fiecare partener va folosi strategii de negociere proprii în funcție de importanța acordată obiectivelor proprii, în comparație cu importanța acordată intereselor și obiectivelor partenerului. Trebuie ținut cont că organizațiile vor acorda importanță și se vor negocia aspecte importante în funcție de activitățile esențiale și de atribuțele de dorit ale partenerului, pentru ca propriile obiective în cadrul colaborării să poată fi îndeplinite. Un alt aspect important este că utilizarea unor strategii diferite de negociere va conduce la obținerea unor tipuri diferite de rezultate (Das și Kumar, 2011).

Astfel, procesul negocierii se va desfășura pe tot parcursul ciclului de viață al colaborării, pentru fiecare fază – formare, operaționalizare și evaluare – existând strategii diferite pentru negociere (Das și Kumar, 2011). În continuare, se cuvine să trecem în revistă principalele tipuri de strategii de negociere utilizate de către companii în vederea formării unei noi colaborări.

### 2.2.1 Strategii de negociere interorganizațională

În teoria managerială există un consens general în ceea ce privește clasificarea strategiilor de negociere, în funcție de tentativa de impunere a interesului propriu, în comparație cu nivelul considerării intereselor partenerului. Această clasificare o adoptăm și în cadrul lucrării noastre pentru a descrie strategiile de negociere care pot fi utilizate de către manageri în cadrul relațiilor inter-companii. Așadar, există patru tipuri de strategii de negociere (Das și Kumar, 2011; Osoian, 2012; Sonea, 2014):

- strategia orientată spre cooperare (sau a rezolvării problemei)

Această strategie este caracterizată prin importanța crescută acordată atât obiectivelor proprii cât și intereselor și obiectivelor partenerului. Această strategie este de cele mai multe ori o strategie adoptată de către companii orientate spre colaborare, flexibile și orientate înspre obținerea unor performanțe superioare pe termen lung;

- strategia orientată spre competiție

Această strategie este caracterizată prin importanța crescută acordată obiectivelor proprii și importanța scăzută acordată pentru satisfacerea intereselor și obiectivelor partenerului. În general, această strategie este adoptată de către companii orientate spre competiție, destul de rigide și orientate de cele mai multe ori înspre obținerea unor performanțe superioare pe termen scurt;

- strategia orientată spre acomodare

Această strategie este caracterizată prin acordarea unei importanțe crescute obiectivelor partenerului în comparație cu satisfacerea intereselor și obiectivelor proprii. Această strategie este adoptată de către companii orientate spre colaborare, flexibile și orientate înspre performanțe pe termen scurt sau lung;

- strategia orientată spre compromis

Această strategie presupune acordarea unei importanțe medii atât obiectivelor proprii cât și obiectivelor partenerului. În general, este o strategie adoptată de către companii care sunt mediu orientate spre colaborare (de exemplu, acestea preferă pe lângă colaborare și să acționeze singure sau să achiziționeze alte companii), mediu flexibile și sunt orientate spre obținerea unor performanțe superioare pe termen scurt.

În funcție de strategia de negociere utilizată, managerul implicat în negociere va obține rezultate diferite pentru fiecare dintre cele trei faze ale ciclului de viață al parteneriatului strategic/alianței strategice/societății mixte. (Tabelul 2.1).

**Tabelul 2.1. Strategii de negociere interorganizațională și impactul acestora asupra rezultatelor colaborării**

Strategia de negociere	Ciclul de viață al colaborării (CVC)		
	Formare	Operaționalizare	Evaluare
<b>Strategia orientată spre cooperare</b>	Va genera încredere între companii și va fortifica relația	Strategie eficientă pentru prevenirea escaladării conflictelor	Va fortifica relația; eventualele rezultate negative vor fi soluționate într-o atmosferă calmă, tolerantă
<b>Strategia orientată spre competiție</b>	Nu va triunfa	Va cultiva neîncredere între parteneri și va scăde a probabilitatea obținerii succesului	Va slăbi relația; este considerată o strategie consumatoare de timp și energie, foarte costisitoare
<b>Strategia orientată spre acomodare</b>	Nu se va obține un rezultat convenabil pentru ambii parteneri	Eficientă pentru prevenirea escaladării conflictelor în situații în care problemele colaborării nu sunt clare imediat	Eficientă din punct de vedere financiar; nu va influența relația
<b>Strategia orientată spre compromis</b>	Nu se va obține un rezultat convenabil pentru ambii parteneri	Este eficientă pentru prevenirea eșecului colaborării, însă problemele vor persista. Este eficientă doar la un nivel mediu	Nu se va obține un rezultat convenabil pentru ambii parteneri; nu va influența în mod negativ relația

(Sursa: Das și Kumar, 2011)

În cadrul unei negocieri interorganizaționale rezultatul negocierii va depinde de puterea de negociere a fiecărui partener (Das și Teng, 2001). În acest sens, o firmă mică (de obicei mai puțin de 50 de angajați) care negociază formarea unei colaborări cu o companie mare este mult mai probabil să se afle într-o situație de dependență față de resursele partenerului. De altfel, firmele mici dezvoltă de obicei colaborări pentru obținerea de resurse critice necesare supraviețuirii pe piață (Hwang și Park, 2006, 2007; Majocchi *et al.*, 2013, Lehene și Borza, 2016). Pe de altă parte, companiile mari de multe ori este necesar să colaboreze cu firme mai mici pentru implementarea strategiei de afaceri proprii. Acest tip de colaborare rezultă din faptul că firmele mici sunt mult mai rapide, flexibile și apropiate de client în comparație cu organizațiile mai mari (Daft, 2010). Unul dintre factorii care ar putea conduce procesul negocierii spre reușită este cunoașterea avantajelor propriei companii și negocierea într-o manieră *win-win-win* pentru compania proprie, pentru partener și pentru societate în general.

Referitor la negociere, ar mai fi de spus, timpul și resursele alocate negocierii vor depinde de intenția strategică a companiilor și de propriile interese în viziunea viitoarei colaborări pentru care se poartă discuții de negociere. Astfel, este de așteptat ca pentru negocierea unui parteneriat strategic să fie nevoie de relativ puține discuții și să se aloce

negocierii o perioadă scurtă de timp. În schimb, în situația în care se poartă discuții pentru colaborări mai complexe, foarte probabil vor fi necesare mult mai multe ore, zile sau chiar luni de negociere. De exemplu, în situația negocierii pentru formarea unei societăți mixte.

Potrivit unor studii recente timpul alocat negocierii este influențat de legăturile anterioare de colaborare existente între companiile partenere. În acest sens, între timpul alocat negocierii și relațiile anterioare existente între parteneri există o relație de tip U (eng. *U-shape relationship*). Acest tip de relație ne spune că timpul alocat negocierii scade până la un anumit nivel al experienței anterioare și încrederii dintre parteneri iar începând de la acest nivel timpul alocat negocierii începe să crească (Ariño *et al.*, 2014). Legăturile anterioare dintre parteneri vor rezulta în dezvoltarea încrederii și a mecanismului relațional, în crearea unor rutine interorganizaționale (Zollo *et al.*, 2002). Prin urmare, negocierea unei colaborări noi cu un partener care este deja colaborator va rezulta în nevoi mai puține pentru negociere și în consecință, mai puține ore alocate negocierii. Pe de altă parte, în situația în care companiile partenere încep să se cunoască prea bine, timpul alocat negocierii va începe să crească datorită nevoilor suplimentare pentru protecție (Ariño *et al.*, 2014).

După ce am trecut în revistă principalele tipuri de strategii de negociere interorganizațională, în continuare, să vedem care sunt domeniile esențiale în cadrul cărora este necesar a se purta discuții în vederea proiectării viitoarei colaborări.

## 2.3 STABILIREA UNOR OBIECTIVE COMUNE

Primele aspecte despre care se vor purta discuții în cadrul etapei negocierii și proiectării unei noi colaborări sunt aspecte legate de obiectivele viitoarei colaborări. Un avantaj al modelului propus de noi în lucrarea de față este că managerul implicat în negociere, poate aborda procesul negocierii cu lista de obiective proprii pentru colaborare, activități esențiale și atrbute de dorit ale partenerului, deja întocmită. Prin urmare, acesta va ști deja ce anume dorește să obțină în urma negocierii (care sunt rezultatele pe care acesta le dorește).

Rezultatul acestei etape va fi creionarea unei liste cu obiectivele comune ale colaborării. În cadrul analizei la nivelul colaborării se va proceda la fel ca în cadrul analizei în cadrul propriei companii, fapt pentru care nu vom intra în detalii din nou în acest capitol. Mai precizăm însă că obiectivul/obiectivele colaborării se pot încadra într-o din cele cinci categorii generice descrise anterior: obiective pentru cercetare-dezvoltare, obiective legate de producție, obiective de marketing, obiective pentru integrarea lanțului logistic și obiective pentru activități suport. După ce obiectivele colaborării au fost puse pe hârtie se poate trece la etapa următoare și anume selectarea unei structuri pentru viitoarea colaborare (legală și organizatorică).

## 2.4 SELECTAREA UNEI STRATEGII DE COLABOARE LA NIVELUL COMPANIEI

Iată că am ajuns, după cum promiteam anterior, și la etapa finală (a patra) din cadrul procesului de selectare a unei strategii de colaborare. (Figura 1.4). Această decizie strategică se va adopta împreună cu viitorul partener și constă în alegerea între formarea unui parteneriat strategic, formarea unei alianțe strategice sau formarea unei societăți mixte în vederea realizării obiectivelor colaborării anterior stabilite. O altă variantă posibilă ar fi fost selectarea structurii viitoarei colaborări înainte de începerea negocierii și abordarea viitorului partener cu opțiunea deja aleasă. De exemplu, o companie poate contacta o companie selectată anterior, pentru formarea unei societăți mixte cu scopul inovării și dezvoltării în comun a unui produs nou. Cu toate acestea, noi credem că este indicat ca această decizie să se adopte împreună cu partenerul, în etapa negocierii, deoarece implicând viitorul partener în fundamentarea și elaborarea viitoarei colaborări, poate crește gradul de angajament, poate crește posibilitatea dezvoltării încrederii între parteneri, se pot obține performanțe superioare și în consecință, cresc șansele ca obiectivele colaborării să fie îndeplinite (Bener și Glaister, 2010; Kauser și Shaw, 2004; Moeller, 2010).

Așadar, în cadrul lucrării noastre, ne oprim asupra variantei alegerii *doar* a strategiei de colaborare la nivelul afacerii (etapa 2) și a companiei partenere (etapa 3) *înainte* de etapa negocierii și proiectării unei viitoare colaborări. În plus, un aspect la fel de important pentru selectarea unei structuri adecvate pentru viitoarea colaborare este analiza resurselor și competențelor pe care un partener le deține și este dispus să le aloce într-o colaborare (Das și Teng, 2000; Kuittinen *et al.*, 2009; Hoetker și Mellewigt, 2009). Implicând partenerul în această alegere, cresc șansele selectării unei structuri adecvate pentru viitoarea colaborare, deoarece se va putea realiza o analiză mai precăsă a resurselor și competențelor partenerului, precum și a motivațiilor acestuia și a dorinței de a aloca colaborării resursele necesare.

Un aspect important. Cu toate că această decizie se va adopta împreună cu partenerul, este important ca managerii din organizația proprie să cunoască principalii determinanți strategici ai structurii strategiilor de colaborare. Cunoașterea acestor determinanți este un aspect foarte important pe care managementul de vârf al companiilor nu îl poate ignora și trebuie să îl considere, deoarece acești determinanți strategici vor influența puternic rezultatele viitoarei colaborări. Cu alte cuvinte, un factor cheie pentru reușita implementării unei colaborări strategice și deci pentru îndeplinirea obiectivelor colaborării este cunoașterea determinanților structurilor de colaborare și selectarea unei structuri în conformitate cu mecanismul de acțiune al acestor factori (în funcție de influența acestor factori). Acești factori vor fi abordați în detaliu în paginile următoare.

De exemplu, un nivel prea ridicat al complexității contractului de colaborare – prea multe clauze – va tinde să influențeze negativ coordonarea activităților și operațiunilor desfășurate în cadrul colaborării. Pe de altă parte, un nivel prea scăzut al complexității

contractului – prea puține clauze – poate conduce la comportamentul oportunist al partenerului (Reuer și Ariño, 2002). După cum se poate observa, atât rigiditatea companiilor în desfășurarea viitoarelor activități, cât și faptul că partenerul, de exemplu, își asumă tehnologia pe care compania o utilizează, vor conduce la diminuarea avantajului competitiv al organizației sau chiar pot conduce la neîndeplinirea obiectivelor colaborării.

---

***Un factor cheie pentru reușita implementării unei colaborări strategice, și deci pentru îndeplinirea obiectivelor colaborării, este cunoașterea determinanților structurilor de colaborare și selectarea unei structuri în conformitate cu mecanismul de acțiune al acestor factori.***

---

În aceeași ordine de idei, studii recente au ajuns la concluzia că necorelarea dintre tipul de resurse alocate unei colaborări și mecanismul de guvernare pus în operă pentru implementarea și managementul respectivei colaborări influențează negativ performanța (Das și Teng, 2000; Hoetker și Mellewigt, 2009). De exemplu, două companii viitoare participante la o colaborare pot decide formarea unei societăți mixte, când formarea unui parteneriat strategic ar fi putut fi suficientă. Pe de altă parte, companiile partenere pot dezvolta un parteneriat strategic, în situații în care obiectivele colaborării sau contextul reclamă necesitatea formării unei societăți mixte (Reuer și Ariño, 2002). În continuare, să vedem care sunt acești factori determinanți ai structurilor de colaborare, care trebuie luati în calcul în momentul formării unui parteneriat strategic, alianță strategică sau societate mixtă.

#### **2.4.1 Determinanți strategici ai structurilor de colaborare de la nivelul companiei**

În literatura internațională de specialitate există o mulțime de lucrări care discută aspecte despre selectarea structurilor de colaborare (Comino *et al.*, 2007; Gulati și Singh, 1998; Majocchi *et al.*, 2013; Oxley și Sampson, 2004; Teng și Das, 2008). În consecință, sunt abordați numeroși factori care determină formarea acestor colaborări. În cadrul lucrării noastre, am încercat să realizăm o grupare a acestor factori și să sintetizăm rezultatele empirice obținute de cercetători, într-un cadru cu rol de ghid, care să ofere suport managerilor companiilor din România. Acești factori noi i-am numit “determinanți strategici ai structurilor de colaborare”. Determinanții strategici ai structurilor de colaborare sunt acei factori care trebuie considerați, luati în calcul, în momentul adoptării deciziei pentru formarea unui parteneriat strategic, alianță strategică sau societate mixtă. Acești factori influențează puternic reușita implementării strategiei și prin urmare îndeplinirea obiectivelor colaborării. Desigur, această listă nu este exhaustivă și se poate completa cu alți factori determinanți strategici pe care cercetătorii/managerii îi consideră oportuni să fie introdusi în analiză.

### *Obiectivul colaborării*

Primul factor care este necesar să fie luat în calcul în vederea formării unui parteneriat strategic, alianță strategică sau societate mixtă este obiectivul/obiectivele viitoarei colaborării. Obiectivul colaborării este un important determinant strategic al structurii viitoarei strategii de colaborare (Kuittinen *et al.*, 2009; Teng și Das, 2008). Astfel, colaborările strategice dezvoltate pentru cercetarea-dezvoltarea în comun a unui produs nou necesită o structură care să permită transferul cunoștințelor între companiile participante la colaborare. Aceasta este poate elementul esențial pentru obținerea succesului în cadrul colaborărilor formate pentru obiective de cercetare-dezvoltare.

În accepțiunea lui Kogut (1988) în situațiile în care cercetarea în comun, învățarea și transferul cunoștințelor constituie obiectivele colaborării cea mai eficientă structură este formarea unei societăți mixte. Acestea, deoarece de cele mai multe ori colaborările strategice dezvoltate pentru obiective de cercetare-dezvoltare în comun (eng. *joint R&D*) reclamă ca angajații companiilor partenere să lucreze practic umăr lângă umăr și să pună la bătaie cunoștințe importante pentru obținerea avantajului competitiv. În această ordine de idei, integrarea resurselor fizice ale companiilor și întâlnirile față în față între angajați facilitează învățarea și transferul de cunoștințe între parteneri (Das și Teng, 2008; Jagersma, 2005; Kuittinen *et al.*, 2009).

Cu toate acestea, formarea unei societăți mixte poate să fie prea costisitoare doar pentru îndeplinirea unui singur obiectiv al colaborării. Datorită faptului că, formarea unei societăți mixte reclamă costuri foarte mari pentru operaționalizare devine necesară și considerarea altor factori. În plus, cercetarea-dezvoltarea în comun poate fi organizată la fel de bine prin formarea unei alianțe strategice, de ambele tipuri (Comino *et al.*, 2007). De asemenea, alianța strategică fără acționariat comun (tipul B) poate fi completată prin investirea și cumpărarea de acțiuni în cadrul companiei partenere. În acest fel, se reduce riscul adoptării comportamentului oportunist de către partener și al transferului nedorit de cunoștințe și se oferă stimulente pentru îndeplinirea corespunzătoare a sarcinilor. Sintetizând cele discutate până în prezent, putem aprecia că strategiile de colaborare dezvoltate pentru obiective de cercetare-dezvoltare este indicat să se concretizeze prin formarea unei alianțe strategice sau a unei societăți mixte (Klijn *et al.*, 2010; Kuittinen *et al.*, 2009; Majocchi *et al.*, 2013; Teng și Das, 2008).

Același raționament îl aplicăm și colaborărilor dezvoltate pentru obiective de producție sau pentru desfășurarea unor activități de marketing în comun. Formarea unui parteneriat strategic, formarea unei alianțe strategice sau a unei societăți mixte sunt toate potrivite pentru îndeplinirea acestor obiective. La baza alegerii însă (după cum vom vedea în continuare) vor sta alți factori determinanți strategici. Exemple: complexitatea colaborării, resursele alocate colaborării, încrederea în partener etc.

În schimb, colaborările formate pentru integrarea lanțului logistic sau pentru activități suport tind să se concretizeze prin formarea unui parteneriat strategic. Cu toate acestea, în situațiile în care devine necesară integrarea mai puternică a partenerilor sau adoptarea unei perspective temporale mai îndelungate, o alianță strategică pare să fie mai potrivită. Ideea este că obiectivul colaborării este doar un prim factor determinant

strategic al structurii de colaborare iar companiile trebuie să considere și alți factori în momentul adoptării deciziei în ceea ce privește formarea unui parteneriat strategic, alianță strategică sau societate mixtă.

#### *Numărul obiectivelor colaborării*

De cele mai multe ori companiile formează colaborări pentru îndeplinirea unor obiective multiple. De foarte puține ori se întâmplă ca organizațiile să colaboreze doar pentru îndeplinirea unui obiectiv specific. Cu toate acestea, de obicei există o motivație principală, un obiectiv principal al colaborării, care este cuplat de cele mai multe ori cu motivații și obiective secundare (Klijn *et al.*, 2010). La acest nivel al analizei, este indicat să se aleagă strategia de colaborare adecvată în funcție de complexitatea viitoarei colaborări. Astfel, pentru proiecte complexe cu obiective multiple este indicat să se inițieze formarea unei societăți mixte sau a unei alianțe strategice. În schimb, dacă viitoarea colaborare va lua forma unui proiect simplu, sau va urmări îndeplinirea unui singur obiectiv, este indicat să se formeze doar un simplu parteneriat strategic (Comino *et al.*, 2007; Oxley și Sampson, 2004).

#### *Resursele alocate colaborării*

În continuare, este necesar să fie analizate resursele și competențele partenerului și dorința acestuia de a aloca resursele și competențele necesare colaborării. O companie dispune de două categorii principale de resurse: resurse bazate pe dreptul de proprietate deținut de către companie (eng. *property-based resources*) și resurse bazate pe cunoștințele companiei (eng. *knowledge-based resources*) [Das și Teng, 2000; Hoetker și Mellewigt, 2009].

Resursele bazate pe dreptul de proprietate sunt resurse de care dispune o companie și pentru care aceasta deține drepturi legale asupra deținerii lor în proprietate. Exemple: brevete de invenție, contracte, copyrights, mărci comerciale etc. Acest tip de resurse include și resursele financiare, resursele fizice și celelalte resurse pentru care compania deține un document legal pentru deținere în proprietate. Acest tip de resurse sunt foarte greu de obținut de către un partener, practic imposibil fără acordul proprietarului. Din acest motiv, compania proprie nu este foarte preocupată de posibilele încercări nedorite de transfer a resurselor de către o companie parteneră (Das și Teng, 2000).

În schimb, resursele bazate pe cunoștințe se referă la abilitățile și competențele unei companii și sunt resurse pentru care compania nu dispune de acoperire legală. Exemple: cultura organizatorică, cunoștințele tehnologice și manageriale, competențele de marketing etc. Deoarece, pentru acest tip de resurse compania nu dispune de drepturi pentru deținere în proprietate, acestea pot fi transferate cu ușurință de către o companie parteneră. Acest tip particular de resurse este indicat să reprezinte preocuparea principală a managerilor pentru reducerea probabilității realizării unui transfer nedorit de către o companie parteneră (Das și Teng, 2000).

---

***Resursele bazate pe cunoștințe este indicat să reprezinte preocuparea principală a managerilor pentru reducerea probabilității realizării unui transfer nedorit de către o companie parteneră.***

---

În funcție de resursele primare pe care o companie este dispusă să le aloce unei colaborări există patru opțiuni pentru alegerea viitoarei structurii de colaborare. (Tabelul 2.2).

Exemplu:

În situația în care compania proprie (să zicem compania A) dorește să aloce colaborării resurse bazate pe dreptul de proprietate iar compania parteneră (să zicem compania B) alocă colaborării resurse bazate pe cunoștințe, atunci este preferabil (pentru compania A) formarea unei societăți mixte. Această structură pentru colaborare este foarte eficientă atunci când obiectivul principal al colaborării este învățarea de la partener și transferul cunoștințelor tacite ale partenerului (Klijn *et al.*, 2010; Kuittinen *et al.*, 2009; Jagersma, 2005).

**Tabelul 2.2. Tipuri de resurse și preferința pentru structura colaborării**

Compania (A)	Compania parteneră (B)	
	Resurse bazate pe dreptul de proprietate	Resurse bazate pe cunoștințele companiei
Resurse bazate pe dreptul de proprietate	Parteneriat strategic	Societate Mixtă
Resurse bazate pe cunoștințele companiei	Alianță strategică tipul A	Alianță strategică tipul B

(Sursa: Das și Teng, 2000, p. 45)

În situația în care compania A dispune și alocă colaborării resurse bazate pe cunoștințe iar compania B alocă colaborării resurse bazate pe dreptul de proprietate, atunci compania A este indicat să negocieze și militeze pentru formarea unei alianțe strategice care să implice cumpărarea/schimbul de acțiuni (Alianță strategică cu acționariat comun/tipul A). Deoarece acest tip de colaborare se formează (cel puțin la prima vedere) dintr-o perspectivă a viitorului mai îndelungată decât în situația parteneriatelor strategice, este de așteptat ca perspectiva îndelungată să conducă la comportamentul onest și moral al partenerului și să reducă comportamentul oportunist și posibilele încercări nedorite de transfer a cunoștințelor companiei părinte. Prin urmare, militând ca partenerul să investească în acțiuni sau în resurse în cadrul colaborării, acest mecanism poate funcționa ca un mecanism de protecție față de comportamentul oportunist al partenerului și deci pentru reducerea transferului nedorit

al cunoștințelor de către compania parteneră. În plus, această structură poate să ofere un stimulent pentru comportamentul onest al partenerului (Reuer și Ariño, 2002).

În situația în care atât compania A cât și compania B alocă colaborării resurse bazate pe cunoștințe este preferabilă formarea unei alianțe strategice fără acționariat comun/tipul B. Deoarece ambele companii dispun de resurse bazate pe cunoștințe formarea unei societăți mixte poate fi o strategie foarte riscantă deoarece formarea unei societăți mixte permite facilitarea transferului nedorit de cunoștințe. Prin urmare, din perspectiva propriei companii, formarea unei societăți mixte este considerată o strategie cu un preț prea ridicat pentru a-și atribui cunoștințele tacite ale partenerului și a învăța de la acesta (Das și Teng, 2000). Dintr-o altă perspectivă, deoarece ambii parteneri dispun de resurse bazate pe cunoștințe colaborarea va tinde să se transforme într-o cursă pentru învățare. Odată ce obiectivele privind învățarea au fost îndeplinite este de așteptat ca partenerul care a învățat mai repede să dorească terminarea colaborării. Prin urmare, o alianță strategică este mult mai ușor de terminat decât o societate mixtă (Das și Teng, 2000; Hitt *et al.*, 2007).

În situația în care ambele companii doresc să aloce colaborării resurse bazate pe dreptul de proprietate atunci este preferabilă formarea unui parteneriat strategic. Deoarece, nici unul dintre parteneri nu dorește să învețe de la partenerul său formarea unui parteneriat strategic poate fi suficientă (Borza, 2012; Das și Teng, 2000).

#### *Dependența de partener*

Al patrulea determinant strategic ține de implementarea viitoarei strategii de colaborare. În acest sens, alegerea structurii viitoarei colaborări se va realiza în funcție de anticiparea necesităților viitoare pentru coordonarea și controlul-reglarea activităților desfășurate între companiile partenere. Managerii implicați în negociere în momentul alegerii structurii pentru colaborare trebuie să țină seama de interdependența dintre companiile partenere<sup>15</sup> (Kuittinen *et al.*, 2009; Gulati și Singh, 1998). În acest sens, este indicat ca aceștia să anticipateze nivelul interdependenței dintre parteneri pentru selectarea unei structuri adecvate pentru viitoarea colaborare.

Interdependența dintre parteneri cuprinde două componente: (1) dependența de resursele partenerului și (2) dependența rezultată din nevoia coordonării și ajustării mutuale a activităților dintre parteneri.

**A. Dependența de resursele partenerului și preferința pentru structura de colaborare**  
Potrivit cercetătorilor Kuittinen și colaboratorii (2009) gradul în care activele unei companii sunt specializate determină nivelul interdependenței dintre parteneri. Astfel, în situația în care resursele și competențele partenerului sunt generice sau le dețin și alți parteneri, nu este nevoie ca acestea să fie adaptate colaborării iar probabilitatea

---

<sup>15</sup> În sensul cel mai larg, interdependența dintre două companii participante la o colaborare se referă la gradul în care acestea depind una de cealaltă pentru îndeplinirea obiectivelor proprii.

adoptării comportamentului oportunist este foarte mică, creând astfel o situație de slabă dependență. În această situație formarea unui parteneriat strategic poate fi suficientă.

Pe de altă parte, în situația în care resursele și competențele partenerului sunt puternic specializate, va crește gradul de dependență dintre parteneri (doar compania care este dependentă), la fel ca și posibilele costuri rezultate din protecția față de probabilitatea adoptării de către partener a comportamentului oportunist. În acest sens, managerii implicați în negociere este bine să considere formarea unei alianțe strategice prin care să crească gradul de control asupra acțiunilor partenerilor. Prin efectuarea unor investiții se reduce probabilitatea adoptării de către partener a comportamentului oportunist.

În situația în care resursele și competențele ambilor parteneri sunt puternic specializate și sunt foarte importante pentru ambii parteneri, dependența dintre parteneri va fi cea mai puternică. Deoarece ambele companii partenere sunt dependente una de celalătă cresc sănsele formării unei alianțe strategice sau unei societăți mixte. Cu alte cuvinte, cu cât este mai mare dependența de resursele partenerului cu atât este mai preferabilă formarea unei alianțe strategice sau unei societăți mixte. Această abordare rezultă din teoria "Economia costurilor de tranzacție" (eng. *Transaction Costs Economics*) dezvoltată de profesorul Williamson O.E. (1985).

#### **B. Dependența rezultată din nevoia coordonării și ajustării mutuale a activităților dintre parteneri și preferința pentru structura de colaborare**

A doua componentă a interdependenței dintre parteneri este dependența rezultată din nevoia coordonării și controlării-reglării activităților în cadrul colaborării. Profesorii americanii de management strategic Ranjay Gulati și Singh Harbir (1998) consideră că există trei tipuri de interdependență organizațională în cadrul colaborărilor strategice: (1) interdependența rezultată din punerea în comun a resurselor, (2) interdependența secvențială și (3) interdependența reciprocă. În continuare, vom descrie fiecare tip de interdependență în detaliu și implicațiile asupra alegerii unei structuri de colaborare.

Interdependența rezultată din punerea în comun a resurselor apare în cadrul colaborărilor strategice în situațiile în care companiile partenere pun/utilizează în comun unele resurse pentru a îndeplini obiective strategice comune. Beneficiile comune apar prin utilizarea resurselor reunite în comun. Datorită acestui fapt, acest tip de interdependență generează nevoi reduse pentru coordonarea și controlul activităților între companiile partenere. Prin urmare, nu va fi nevoie de crearea unui sistem formal de management pentru facilitarea învățării în comun sau pentru adăugarea de valoare în comun (Kuittinen *et al.*, 2009; Gulati și Singh, 1998). În situația în care managerii implicați în negocierea unei noi colaborări anticipatează prevalența acestui tip de interdependență este preferabil ca aceștia să militeze pentru formarea unui parteneriat strategic.

Pe de altă parte, interdependența secvențială apare în situațiile în care activitățile desfășurate de către o companie sunt diferite de activitățile companiei partenere și în plus, precedă sau urmează să fie desfășurate după activitățile partenerului. Datorită

acestei succesiuni a activităților, apare nevoia coordonării activităților dintre companii într-o măsură mai mare decât în situația interdependenței punerii în comun a resurselor. Pentru ca strategia de colaborare să fie implementată cu succes este nevoie ca activitățile secvențiale să fie coordonate și integrate într-un tot unitar (Gulati și Singh, 1998). În cadrul acestui tip de interdependență, este necesar ca organizațiile partenere să creeze o structură organizatorică formală între companii pentru implementarea strategiei. De exemplu, alianța strategică de tipul B descrisă anterior. Companiile Procter & Gamble și Walmart (SUA) și-au creat o structură formală de management pentru a coordona și controla activitățile dintre companii în toate țările în care compania Walmart desfășoară operațiuni. Compania Procter & Gamble fiind unul dintre furnizorii importanți ai companiei Walmart (Albers *et al.*, 2016). Sintetizând, în situațiile în care managerii anticipatează acest tip de interdependență în etapa negocierii unei noi colaborări strategice, este preferabil ca aceștia să militeze pentru formarea unei alianțe strategice<sup>16</sup>.

Al treilea tip de interdependență este interdependența reciprocă. Interdependența reciprocă apare atunci când două companii partenere produc în comun un produs. În cazul acestui tip de interdependență, outputul unei companii este inputul companiei partenere iar produsul final necesită integrarea puternică a activităților companiilor partenere pentru a obține coordonarea și ajustarea reciprocă *continuă* a activităților. Astfel, pentru învățarea în comun, coordonarea și ajustarea mutuală continuă a activităților, atât de necesare îndeplinirii obiectivelor colaborării, este necesar ca partenerii să creeze o companie nouă, în cadrul căreia resursele vor fi alocate de către companiile participante la colaborare (Gulati și Singh, 1998). În situația anticipării acestui tip de interdependență este indicat ca managerii să militeze pentru alegerea unei structuri pentru colaborare care să permită coordonarea și ajustarea mutuală continuă, deci pentru formarea unei societăți mixte.

Potrivit lui Thomson (1967) – citat de Gulati și Singh – interdependența reciprocă va rezulta în costurile de coordonare și control cele mai mari datorită necesității puternice de a coordona și controla activitățile companiilor partenere. La un nivel intermediar se situează interdependența secvențială care va rezulta în costuri medii de coordonare. Interdependența reunirii resurselor va rezulta în costurile de coordonare cele mai scăzute, datorită faptului că în cadrul acestui tip de interdependență nu este nevoie de coordonarea și ajustarea mutuală continuă a activităților companiilor partenere. Sintetizând aceste rezultate, putem spune că alegerea unei structuri pentru colaborare este indicat să se realizeze ținând cont și de interdependența organizațională,

<sup>16</sup> Formarea unei alianțe strategice poate fi privită și ca etapă ulterioară de evoluție a relației dintre două sau mai multe companii partenere în cadrul unui parteneriat strategic. În acest sens, dacă între companiile implicate în cadrul unui parteneriat strategic se anticipatează ca necesitatea coordonării, învățării comune și adăugării de valoare în comun va crește în viitor este indicat negocierea pentru formarea unei alianțe strategice sau chiar a unei societăți mixte. La fel și în situația în care partenerii care negociază sunt implicați în cadrul unei alianțe strategice. Aceștia pot negocia formarea unei societăți mixte dacă anticipatează că nevoile de coordonare și ajustare mutuală continuă vor crește în viitor.

care rezultă din costurile anticipate cu coordonarea și controlul-reglarea activităților dintre parteneri. Așadar, cu cât este mai mare interdependența anticipată dintre parteneri, cu atât este mai preferabilă formarea unei alianțe strategice sau a unei societăți mixte, după caz (Gulati și Singh, 1998; Kuittinen *et al.*, 2009).

### *Outputul colaborării*

În etapa negocierii și proiectării unei noi colaborări, dintre preocupările managerilor implicați în negociere nu trebuie să lipsească preocupările legate de gradul în care outputul/rezultatul viitoarei colaborări va putea fi adjudecat. Preocupările legate de adjudecarea outputului rezultat din cadrul unei colaborări se referă la abilitatea unei companii de a-și adjudeca resursele financiare și inovative sperate în momentul formării colaborării. Aceste preocupări pot rezulta din incertitudinea unor situații viitoare, din incertitudinea privind costurile sau chiar din anumite probleme care apar din lipsa monitorizării contribuției și evoluției partenerilor în timp (Gulati și Singh, 1998, Lehene și Borza, 2018a).

Reuer și Ariño (2007) precizează că în cadrul colaborărilor dezvoltate pentru cercetare-dezvoltare (inovare) rezultatul colaborării este caracterizat de o puternică incertitudine iar colaborarea, în sine, este supusă unui grad ridicat de risc. Contractele de colaborare în aceste situații sunt foarte deschise și nu oferă suficientă protecție partenerilor. Deoarece este foarte greu de previzionat care va fi rezultatul unei colaborări dezvoltate pentru inovare, contractele încheiate între companiile partenere, în acest tip de colaborări, sunt incomplete. Prin urmare, este indicat ca în situația în care outputul colaborării este greu de previzionat și domină incertitudinea în privința adjudecării rezultatului colaborării, compania părinte să militeze pentru structuri mai formale pentru colaborare: alianțe strategice și societăți mixte (Gulati și Singh, 1998; Reuer și Ariño, 2007).

### *Relațiile anterioare dintre parteneri și experiența de colaborare a companiei partenere*

Atunci când două companii colaborează pentru o perioadă mai îndelungată de timp – colaborare strategică – între cele două companii trebuie să se creeze sinergie și să apară un set de rutine interorganizaționale (Zollo *et al.*, 2002).<sup>17</sup> Aceste rutine interorganizaționale acționează ca și un mecanism foarte eficient pentru coordonarea activităților între parteneri. De asemenea, aceste rutine stau la baza dezvoltării încrederii între parteneri. Lucrând împreună pentru mai mult timp, între cele două companii trebuie să se dezvolte încredere la nivel personal. În accepțiunea lui Zollo *et al.* (2002) acest mecanism relațional bazat pe încredere, va acționa în cadrul colaborării pentru coordonarea activităților și va face practic inutilă adoptarea unei structuri formale pentru colaborare. Prin urmare, în situațiile în care între cele două companii implicate în negociere există o legătură de colaborare anterioară și aceste legături sunt

<sup>17</sup> Rutinele interorganizaționale reprezintă un model stabil de interacțiuni între două companii, dezvoltat și îmbunătățit de-a lungul timpului (Zollo *et al.*, 2002).

eficiente și suficiente este mai favorabil formarea/menținerea unei colaborări strategice de tipul parteneriat strategic.

Pe de altă parte, în situația în care aceste legături nu sunt eficiente (sau nu există legături anterioare) sau se anticipatează o nevoie pentru integrare mai puternică a companiilor este indicat ca managerii să militeze pentru formarea unei alianțe strategice sau unei societăți mixte, după caz (Das și Teng, 2008; Zollo *et al.*, 2002). Acest fapt deoarece între companiile partenere nivelul încrederii este foarte scăzut iar lipsa rutinelor interorganizaționale va rezulta în necesitatea construirii unui mecanism formal în vederea coordonării și ajustării mutuale a activităților (Zollo *et al.*, 2002).

Teng și Das (2008) consideră că în situația în care o companie parteneră are o experiență limitată în domeniul colaborărilor inter-companii (de exemplu, compania preferă strategii solitare de acțiune) este mai benefic să se negocieze și militeze pentru formarea unei alianțe strategice sau unei societăți mixte cu respectivul partener. Adoptând aceste structuri, în primul rând, compania va reduce riscul comportamentului oportunist al partenerului, oferind acestuia un stimulent pentru un comportament moral. În al doilea rând, se reduce probabilitatea apariției viitoarelor probleme apărute din lipsa de experiență a partenerului și în plus, i se acordă partenerului șansa de a învăța și de a acumula experiență în domeniul colaborărilor inter-companii.

În schimb, formarea unei colaborări strategice cu un partener care deține deja o bogată experiență în domeniul colaborărilor strategice, va produce rezultate superioare în situația în care se va forma un parteneriat strategic. Deoarece compania parteneră deține deja o bogată experiență în domeniul colaborărilor este de așteptat ca aceasta să aibă dezvoltate în cadrul companiei competențele necesare pentru colaborare (Lambe *et al.*, 2002; Kandemir *et al.*, 2006; Rothaermel și Deeds, 2006) iar colaborarea să rezulte în mai puține probleme.

### *Încrederea în partener*

Conform lui Noteboom (1996) – citat de Das și Teng (2001) – încrederea între două companii cuprinde două componente: (1) încrederea în capacitatea unei companii partenere de a-și îndeplini obligațiile și de a duce la capăt cu bine sarcinile rezultate din contract – *încrederea în competența partenerului* – și (2) dorința partenerului de a acționa în conformitate cu obligațiile contractuale: *încrederea în bunăvoiețea partenerului*.

Astfel, în etapa negocierii unei noi colaborări, este indicat ca managerii implicați în negociere să evalueze nivelul încrederii în partener pe ambele componente. Idem cu situațiile discutate în cadrul subcapitolului dedicat alocării resurselor, și în acest subcapitol există patru situații.

#### Exemplu:

În prima situație, un nivel scăzut al încrederii în competența partenerului (adică încrederea scăzută în capacitatea partenerului de a-și onora obligațiile contractuale), cuplat cu un nivel scăzut al încrederii în dorința acestuia de a se comporta onest, va necesita formarea unei alianțe strategice cu acționariat comun/tipul A sau reevaluarea

opțiunilor pentru colaborare. În situația în care colaborarea este necesară pentru implementarea strategiei de afaceri (de exemplu, dependența de resursele partenerului) este indicată formarea unei alianțe strategice tipul A/cu acționariat comun. În acest fel, investițiile partenerului în acțiuni sau resurse ale colaborării va acționa ca un mecanism de control împotriva comportamentului oportunist și va crește probabilitatea îndeplinirii obiectivelor colaborării.

În cea de a doua situație, colaborarea cu un partener de încredere, atât din perspectiva competenței cât și din cea a bunăvoiței, va rezulta în formarea unui parteneriat strategic sau dezvoltarea unei alianțe strategice de tipul B/fără acționariat comun. Deoarece nivelul încrederii între parteneri este ridicat formarea unui parteneriat strategic sau unei alianțe strategice fără investiții, adică fără acționariat comun, este suficientă.

Acestea sunt situațiile extreme. Ar mai fi două situații. În situația a treia, se anticipatează un nivel ridicat în capacitatea partenerului de a-și îndeplini obligațiile contractuale, însă este de așteptat ca acesta să se comporte oportunist. Cu alte cuvinte, acesta nu dorește să își îndeplinească obligațiile. În această situație este mai favorabil pentru companie să militeze pentru formarea unei alianțe strategice cu acționariat comun sau formarea unei societăți mixte. Din nou, investițiile partenerului în cadrul colaborării vor acționa ca un “ostacă”, limitând acțiunile negative ale acestuia (Das și Rahman, 2010).

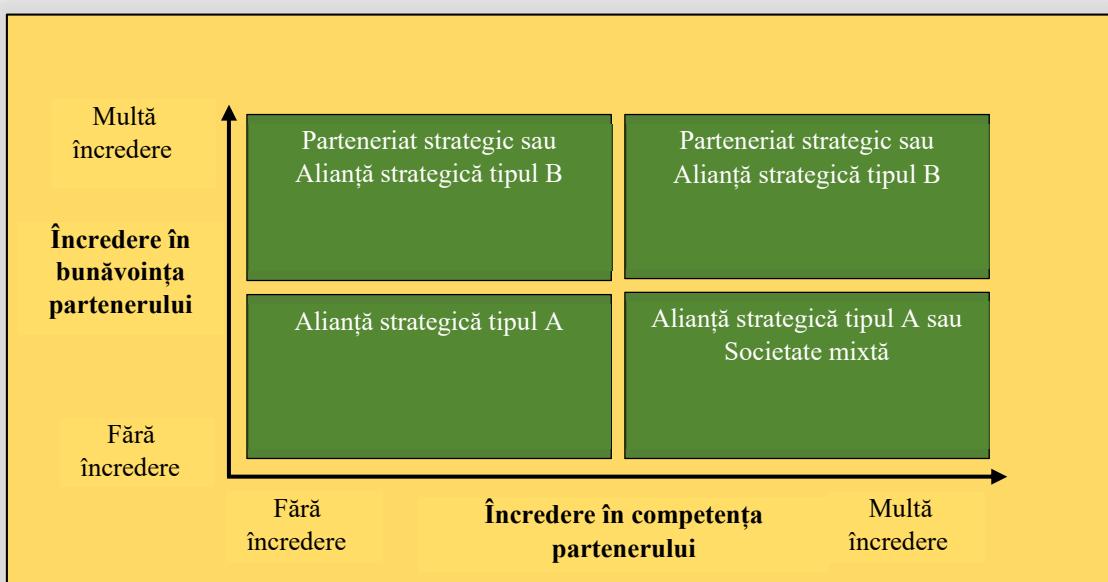
În situația în care compania parteneră este doritoare, dar nu are capacitatea și competențele necesare ducerii la capăt și îndeplinirii obiectivelor colaborării cu succes (situația a patra), devine preferabilă formarea unei alianțe strategice fără acționariat comun/tipul B sau formarea unui parteneriat strategic. În acest fel, compania va acționa ca un “profesor” oferind training și învățând partenerul despre cum trebuie să se comporte și să acționeze în cadrul unei colaborări strategice. Pentru o sinteză privind situațiile posibile vezi figura 2.1.

### *Tipul colaborării*

Colaborarea strategică între companii are loc atât între companii care desfășoară activități diferite din cadrul lanțului valorii – colaborare verticală – cât și între companii concurente sau aparținătoare unor industrii complementare – colaborare orizontală (Lassere, 2012; Pitt și Koufopoulos, 2012). Vezi figura 1.2 pentru o vizionare de ansamblu asupra celor patru tipuri principale de colaborări existente în practica economică.

Potrivit unor studii recente, colaborările verticale este mult mai probabil să fie implementate cu structuri pentru colaborare de tipul alianțe strategice sau societăți mixte (Comino *et al.*, 2007; Rindfleisch, 2000). Deoarece, în cadrul colaborărilor de tipul societăți mixte, angajații companiilor participante la colaborare lucrează umăr lângă umăr este foarte dificil ca organizațiile să reușească să se protejeze de intențiile asimilării cunoștințelor de către partener. După cum remarcă Oxley și Sampson (2004), în aceste situații, nici un contract foarte detaliat și foarte complex nu oferă suficientă protecție companiei.

**Figura 2.1. Încrederea interorganizațională și preferința pentru structura de colaborare**



(Sursa: Das și Teng, 2001)

În cadrul colaborărilor orizontale, companiile partenere sunt concurenți puternici în cadrul unei industrii și este de așteptat ca aceștia să dorească să se protejeze de intențiile transferului nedorit de know-how. Mai mult decât atât, colaborările orizontale sunt caracterizate de un grad mai mare de apariție a comportamentului oportunist, de un nivel al încrederii mai scăzut între parteneri și de o dependență mai scăzută de resursele partenerului decât în situația colaborărilor verticale. Din aceste motive, colaborările între companii concurente este mult mai favorabil să fie implementate cu ajutorul structurilor de tip parteneriatele strategice (Comino *et al.*, 2007; Rindfleisch, 2000).

De multe ori, companii concurente într-o industrie formează parteneriate strategice iar managementul relației este asigurat printr-un contract foarte simplu sau colaborarea se derulează chiar pe baza unei înțelegeri verbale între managerii companiilor partenere. De exemplu, compania aeriană Air Berlin a format un parteneriat strategic cu firma aeriană de tip start-up Nikki. Obiectivul formării parteneriatului a fost desfășurarea unor activități comune de marketing și vânzări. De altfel, parteneriatul a fost negociat într-o vacanță de iarnă, la schi, iar la început nu s-a semnat nici un contract între companiile partenere. Colaborarea s-a bazat doar pe acordul verbal dintre Joachim Hunold (Air Berlin) și Nikki Lauda (Nikki) [Albers, 2010].

Acest exemplu reliefază că în practica economică, de multe ori, la baza colaborării se află o relație foarte bună între managerii sau proprietarii companiilor participante. Colaborarea se bazează pe empatia, încrederea și prietenia dintre managerii sau proprietarii companiilor. Acest mecanism este cunoscut în literatura de specialitate cu

titulatura de capital social (Hitt *et al.*, 2007) sau mecanism relațional (Kale *et al.*, 2000; Lehene și Borza, 2017b; Wallenburg și Schäffler, 2014). Mai mult decât atât, în asumția lui Wallenburg și Schäffler (2014) în situația în care acest “contract social” și acest tip de legături informale (de prietenie) nu stau la baza viitoarei colaborări, structuri pentru colaborare de tipul alianță strategică sau societate mixtă pot fi chiar contraproductive și dăunătoare performanței. În schimb, dacă la baza colaborării se află mecanismul relațional, concretizarea colaborării prin formarea unei alianțe strategice sau societăți mixte completează mecanismul relațional și se pot obține rezultate foarte pozitive.

#### **2.4.2 Gruparea factorilor și sintetizarea rezultatelor. Selectarea unei structuri de colaborare**

Pentru început, în vederea selectării unei structuri pentru colaborare adecvate este necesar să precizăm că acești factori determinanți strategici nu vor fi luati în calcul în mod separat unul de celălalt. Nu se va alege o strategie de colaborare la nivelul companiei doar în funcție de un determinant strategic. De exemplu, pare absurd să formezi un parteneriat strategic sau o alianță strategică (ca să nu mai vorbim de formarea unei societăți mixte) cu un partener în care nu ai încredere. Cu toate acestea, dacă colaborarea este esențială pentru activitatea companiei (de exemplu, există o puternică dependență de resursele partenerului), proiectul este foarte complex și cuprinde obiective multiple sau partenerul contribuie cu resurse bazate pe cunoștințe, punctul nostru de vedere este că în aceste situații se poate milita pentru formarea unei alianțe strategice sau chiar pentru crearea unei societăți mixte. Implementând colaborarea cu ajutorul acestor structuri, automat crește gradul de control asupra colaborării și în plus, î se oferă motive partenerului pentru a se comporta onest. Cu alte cuvinte, dacă este necesar ca organizația să colaboreze și nu se are încredere în partener este bine să se aleagă structuri formale pentru colaborare.

Pentru creșterea probabilității selectării unei strategii de colaborare adecvate, acești determinanți strategici este bine să fie evaluati separat și apoi să fie integrați într-un cadru general, fiecare având o importanță diferită și influențând diferit selectarea structurii viitoarei strategii de colaborare. Dar pentru o integrare a acestora mai eficientă a fost esențial ca mai întâi să cunoaștem acești determinanți strategici și să înțelegem cum acționează fiecare asupra alegerii unei structuri pentru o viitoare colaborare. Din acest motiv, determinanții strategici au fost analizați separat, și am văzut cum fiecare dintre ei influențează în mod diferit selectarea viitoarei structuri pentru colaborare.

De exemplu, am văzut cum un nivel scăzut al încrederii în partener reclamă selectarea unei structuri pentru colaborare formale, de exemplu, o alianță strategică de tipul acționariat comun. Spuneam mai devreme că investițiile partenerului în cadrul colaborării pot fi considerate “o poliță de asigurare”, ”un ostatic” al companiei părinte. Desigur, nu se va forma o alianță strategică doar pentru că organizația nu are încredere în partener. În discuție se vor lua și alți factori, probabil mult mai importanți pentru îndeplinirea obiectivului/obiectivelor colaborării. De aceea este bine să se cunoască

acești determinanți strategici ai structurilor de colaborare și sensul influenței lor asupra selectării structurii unei colaborări. În acest scop, în continuare propunem un *Cadru cu rol de ghid pentru selectarea unei structuri de colaborare*. (Tabelul 2.3).

**Tabelul 2.3. Cadrul cu rol de ghid pentru selectarea unei structuri pentru colaborare**

Determinant strategic	Societate mixtă	Alianță strategică	Parteneriat strategic	Referințe teoretice
<b>Obiectivul generic al colaborării</b>	Cercetare-dezvoltare Producție Marketing	Producție Marketing Integrarea lanțului logistic Activități suport	Teng și Das, 2008 Comino et al., 2007	
<b>Numărul obiectivelor colaborării</b>	Multiple și importante	Câteva obiective	Un singur obiectiv/putine obiective	Oxley și Sampson, 2004 Comino et al., 2007 Clarke-Hill et al., 1998
<b>Complexitatea colaborării</b>	Mare	Medie	Mică	Oxley și Sampson, 2004 Comino et al., 2007
<b>Interdependența anticipată</b>	Mare	Mare sau medie	Mică	Kuittinen et al., 2009 Gulati și Singh, 1998
<b>Costurile anticipate cu coordonarea activităților</b>	Mari	Mari sau medii	Scăzute	Gulati și Singh, 1998
<b>Gradul în care outputul colaborării va putea fi adjudecat</b>	Mic	Mediu	Mare	Gulati și Singh, 1998
<b>Increderea dintre parteneri</b>	Nu influențează	Medie sau scăzută	Mare	Gulati și Singh, 1998 Kuittinen et al., 2009
<b>Relația de colaborare anterioară dintre companii</b>	Parteneri noi sau legături nesatisfăcătorii	Parteneri noi sau legături nesatisfăcătorii	Legături anterioare pozitive	Zollo et al., 2002 Teng și Das, 2008 Rahman și Korn, 2010
<b>Experiența partenerului în domeniul colaborărilor</b>	Fără experiență	Nivel mediu	Multă experiență	Teng și Das, 2008
<b>Dacă colaborarea va rezulta într-un produs tehnologic nou</b>	✓	✓	Nu este indicat	Majocchi et al., 2013 Gulati și Singh, 1998 Teng și Das, 2008
<b>Resursele partenerului</b>	Tabelul 2.2			Das și Teng, 2000 Hoetker și Mellewigt, 2009
<b>Colaborări verticale</b>	✓	✓	✓	Rindfleisch, 2000
<b>Colaborări orizontale cu competitori</b>			✓	Comino et al., 2007 Rindfleisch, 2000

(Sursa: tabel elaborat pe baza lucrărilor referință)

Acștă cadru este proiectat pentru a oferi suport managerilor companiilor din România, responsabili cu planificarea și gestiunea colaborărilor strategice ale companiei, în vederea fundamentării și adoptării unei decizii inspirate, în ceea ce privește selectarea unei strategii de colaborare la nivelul companiei. Alegerea – pe căt

posibil împreună cu partenerul – între formarea unui parteneriat strategic, formarea unei alianțe strategice sau crearea unei societăți mixte se va realiza printr-o interpretare calitativă a influenței și importanței determinanților strategici pentru îndeplinirea obiectivelor colaborării. Desigur, pentru a adăuga un nivel în plus de rigurozitate analizei noastre, se poate adăuga în cadru și importanța procentuală a fiecărui determinant [demers similar cu analizele descrise anterior la selectarea strategiei la nivelul afacerii (Tabelul 1.3), iar apoi se poate calcula scorul final]. La fel de bine se pot utiliza procedee de fundamentare a deciziilor, existente în teoria managerială, utilizând parametrii discuți de noi și considerând influența acestor factori asupra performanțelor colaborării. Acest demers îl lăsăm la îndemâna cititorilor, manageri sau cercetători, studenți sau persoane din publicul larg, în general cei interesați de selectarea unei strategii de colaborare adecvate.

Într-un final iată că am obținut și opțiunea de colaborare cea mai potrivită (atât la nivelul afacerii cât și la nivelul companiei), demers început în cadrul capitolului 1. În continuare, după ce s-a selectat o opțiune de colaborare, în continuare este necesar ca managerii să elaboreze efectiv strategia comună, împreună cu redactarea/designul contractului de colaborare.

## 2.5 ELABORAREA STRATEGIEI COMUNE

Spuneam mai devreme că negocierea și proiectarea unei noi colaborări este indicat să înceapă cu stabilirea obiectivelor colaborării și selectarea unei structuri pentru colaborare. După ce aceste aspecte au fost clarificate este necesar să se inițieze elaborarea unei strategii comune în vederea construirii unui viitor comun. O strategie cuprinde următoarele componente: misiunea, obiectivele fundamentale, opțiunile strategice, resursele, termenele și avantajul competitiv (Nicoleșcu și Popa, 2011; Popa, 2004). În *Strategia și managementul strategic* (2011) profesorii Nicoleșcu și Popa de la ASE București precizează că drept urmare a noilor condiții concurențiale rezultă necesitatea stringentă a aplicării unui management profesionist în cadrul organizațiilor din România și efectiv trecerea la economia bazată pe cunoștințe. Lucrarea de față se subscrive acestor asumptii și susține necesitatea gestiunii profesioniste a colaborărilor strategice ale organizațiilor din România. Astfel, noi credem că este indicat să se formuleze riguros și să se monitorizeze implementarea eficientă a colaborărilor strategice astfel încât colaborările strategice ale unei companii să devină o importantă sursă de avantaj competitiv (Dyer și Singh, 1998).

Pentru facilitarea elaborării strategiei comune punem la îndemâna managerilor un caroaj (Tabelul 2.4) sperăm noi util, pentru elaborarea efectivă a strategiei comune.

**Tabelul 2.4. Cadrul pentru elaborarea strategiei globale a colaborării**

Strategia globală a colaborării				
Obiectivele colaborării	Activități comune (acțiuni strategice)	Resurse	Termene	Responsabil
....	....	...	...	...
Avantaj competitiv previzionat				
...				
...				

(Sursa: adaptat după Nicolescu și Verboncu, 1999)

Pozitia pe care o adoptam in aceasta lucrare este ca viitorul contract de colaborare sa fie elaborat ulterior dupa stabilirea obiectivelor colaborarii si dupa planificarea colaborarii si nu invers. In practica economică internațională acest demers inițial de planificare mai poate fi întâlnit și sub forma unui memoriu de înțelegere între companii (eng. *Memorandum of Understanding*). De exemplu, în primăvara anului 2017, Matthias Muller – CEO Volkswagen AG, Bernhard Maier – CEO Skoda Auto și Gunther Butschek – CEO Tata Motors Ltd., au pus bazele colaborarii companiilor lor pe termen lung în India, în primul rând, semnând un memoriu de înțelegere prin care se specificau domeniile cheie în care cele trei companii vor dezvolta unele activități în comun. Abia ulterior, în luniile următoare, s-a stabilit cadrul contractual și detaliile colaborarii (Volkswagen, 2017b).

Se poate observa cum clauzele cuprinse în contractul de colaborare s-au dedus din obiectivele viitoarei colaborări și din strategia globală a colaborării și nu invers. După cum vom vedea în paginile următoare (și în partea empirică) multe companii elaborează mai întâi un contract rigid și complex, demers care poate influența negativ rezultatele viitoarei colaborări. Acest exemplu evidențiază foarte bine cum ar trebui să arate un proces de formare a unei colaborări strategice serioase, care implică sume mari și care are în vedere un orizont îndelungat.

Tot în această etapă este important să se stabilească standarde de performanță și să se specifică cum se vor măsura rezultatele obținute în urma implementării strategiei. Un aspect de mare importanță este anticiparea evoluției și planificarea terminării colaborării. De exemplu, în situația unei alianțe strategice cu acționariat comun sau a unei societăți mixte, este indicat să se planifice posibilitatea cumpărării acțiunilor partenerului, vinderea acțiunilor (sau a resurselor proprii alocate în cadrul colaborării) partenerului sau chiar să se considere posibilitatea încheierii colaborării (Jagersma, 2005). Cees van Lede, CEO-ul companiei Akzo Nobel (Olanda) spunea: „întotdeauna trebuie să anticipatezi sfârșitul jocului; trebuie să planifici în avans” (Jagersma, 2005, p. 47). În acest sens, un rol foarte important pentru implementarea și managementul relației de colaborare este întreprins de către contractul de colaborare.

Asupra elaborarea strategiei comune nu vom mai insista deoarece există o sumedenie de lucrări în domeniul managementului strategic care discută aspecte despre elaborarea strategiilor<sup>18</sup>.

## 2.6 DESIGNUL CONTRACTULUI DE COLABORARE

Contractul legal de colaborare reprezintă o componentă a sistemului general de guvernare a relației de colaborare (Albers, 2010). *Contractele de colaborare sunt înțelegeri scrise de colaborare, cu temei juridic și care specifică condițiile în care se vor desfășura operațiunile și tranzacțiile dintre parteneri* (Mellewigt et al., 2012, p. 840). Acestea sunt instrumente importante pentru managementul relației dintre parteneri deoarece redau obligații și promisiuni pentru desfășurarea unor activități în viitor (de Jong și Klein Woolthuis, 2009).

Studii recente, din ce în ce mai frecvent, resping perspectiva tradițională a funcției contractelor – aceea de protecție legală – și precizează că rolul contractului de colaborare este mult mai complex. Contractele de colaborare redau o construcție multidimensională și servesc în egală măsură atât pentru controlul comportamentului partenerului cât și pentru coordonarea activităților desfășurate în comun. Prin intermediul contractului de colaborare se stabilesc obiectivele colaborării, se realizează planificarea colaborării și diviziunea muncii, detaliind rolurile și responsabilitățile partenerilor în cadrul colaborării (Reuer și Ariño, 2007). Așadar, contractele de colaborare sunt instrumente manageriale foarte utile pentru managementul relației de colaborare (de Jong și Klein Woolthuis, 2009).

În acest sens, este important să menționăm: *contractele de colaborare este indicat să fie privite din perspectivă managerială, dincolo de funcția lor legală*. Abordarea contractelor de colaborare din perspectivă managerială este un aspect foarte important, deoarece după cum vom vedea în paginile următoare, contractul de colaborare influențează considerabil performanțele viitoarei colaborări. De exemplu, întocmirea unui contract prea complex poate conduce la diminuarea încrederii dintre parteneri și în plus, poate împiedica desfășurarea unor activități viitoare între parteneri (de exemplu, pentru fructificarea unor oportunități apărute pe parcursul implementării). În același timp însă, un contract cu multe clauze și foarte detaliat poate oferi protecție companiei împotriva comportamentului oportunist al partenerului (de Jong și Klein Woolthuis, 2009). De aici survine importanța înțelegерii naturii și funcțiilor contractelor de

---

<sup>18</sup> Cititorii interesați de elaborarea strategiei pot consulta Băcanu (2006a, 2006b); Borza (2012); Brătianu (2002); Ciobanu și Ciulu (2005); Popa (2004) pentru lucrări în limba română sau David (2008); Hitt et al., (2007); Lasserre (2012); Pitt și Koufopoulos (2012) pentru lucrări în limba engleză. Dintre acestea, menționăm două lucrări mai importante pentru elaborarea propriu-zisă a unei strategii: lucrarea profesorului Bogdan Băcanu de la Universitatea Lucian Blaga din Sibiu *Practici de management strategic* (2006) și lucrarea profesorului Ioan Popa de la ASE București *Ghid de realizare a strategiei* (2004). Aceasta din urmă fiind foarte detaliată și focusată în special pe elaborarea și realizarea efectivă a strategiei.

colaborare, *din perspectivă managerială*. Executivii responsabili cu managementul colaborărilor strategice, mai degrabă decât consilierii juridici ai companiilor, este indicat să dețină abilități pentru elaborarea și îmbunătățirea contractelor de colaborare. Consilierii juridici nu sunt cea mai indicată parte pentru elaborarea și îmbunătățirea contractelor de colaborare, deoarece, perspectiva lor asupra contractelor de colaborare este de multe ori îngustă sau eronată. De exemplu, aceștia tind să ia în calcul doar clauzele de protecție și de multe ori percep un contract de colaborare ca un simplu document elaborat la începutul relației (de Jong și Klein Woolthuis, 2009).

---

***Contractele de colaborare este indicat să fie private din perspectivă managerială, dincolo de funcția lor legală.***

---

Profesorul de management Thomas Mellewigt și colaboratorii (2012) consideră că performanța unei colaborări este influențată atât de *cantitatea* de clauze incluse într-un contract (complexitatea contractului) cât și de *conținutul* acestor clauze, și prin urmare, de funcțiile pe care contractul de colaborare le îndeplinește în cadrul unei colaborări strategice.

Pe parcursul implementării, în urma acumulării experienței, creșterii încrederii și apariției rutinelor interorganizaționale (Zollo *et al.*, 2002) contractul de colaborare va evoluă atât din perspectiva cantității de clauze cât și a funcțiilor pe care acesta le îndeplinește. Astfel, în urma dezvoltării mecanismului relațional – bazat pe încredere, bun simț, comunicare – și a rutinelor interorganizaționale, contractele de colaborare este de așteptat să evolueze în contracte mai simple, cu mai puține clauze și mai puțin stricte. Unele funcții ale contractelor pot chiar să dispară din viitorul contract. De exemplu, funcția de protecție împotriva riscurilor legate de partener (de Jong și Klein Woolthuis, 2009). Cu toate acestea, relația de colaborare dintre parteneri poate evoluă iar complexitatea colaborării poate crește prin adăugarea altor obiective ale colaborării. De asemenea, colaborarea poate necesita creșterea nivelului de integrare a companiilor prin formarea unei alianțe strategice sau crearea unei societăți mixte. Prin urmare, se va impune adăugarea unor clauze noi, *independent* de nivelul încrederii dintre parteneri. În consecință, contractele care reglementează colaborarea este de așteptat să evolueze într-un nivel al complexității superior (Lehene, 2018b).

Având în vedere cele discutate până în prezent, este bine de ținut cont, contractele de colaborare pot deveni mai complexe sau mai simple, în funcție de evoluția în timp a colaborării și în funcție de mai mulți factori determinanți (nu doar datorită dezvoltării încrederii între parteneri). Prin urmare, este indicat ca managerii executivi responsabili cu managementul colaborărilor strategice ale companiei să monitorizeze modul în care sunt elaborate contractele de colaborare și să aducă îmbunătățiri continue contractelor. Dar pentru a se putea determina nivelul cel mai adecvat al complexității unui contract de colaborare este necesar ca mai întâi să se cunoască funcțiile și conținutul contractelor de colaborare.

### 2.6.1 Funcțiile și conținutul contractelor de colaborare

Contractele de colaborare servesc pentru îndeplinirea mai multor funcții în cadrul colaborărilor strategice între companii: (1) funcția de protecție, (2) funcția de coordonare și (3) funcția de adaptare la evenimente neprevăzute (de Jong și Klein Woolthuis, 2009; Mellewigt *et al.*, 2012) Vezi figura 2.2.

**Figura 2.2. Funcțiile contractelor de colaborare**

Atributele tranzacției	Specificitatea activelor	Interdependența sarcinilor	Instabilitatea tranzacției
<b>Preocupări majore</b>	Preocupări care țin de comportamentul oportunist	Preocupări care țin de coordonare	Preocupări care țin de adaptare
<b>Funcția contractului</b>	<b>Protecție</b>	<b>Coordonare</b>	<b>Adaptare</b>
<b>Perspectiva partenerului</b>	Reactiv	Colaborator	Reactiv/Colaborator
<b>Clauze contractuale tipice</b>	Drepturi de proprietate Confidențialitate Terminare unilaterală Rezolvarea conflictelor	Roluri și responsabilități Procedurile de raportare Programul colaborării Desemnarea persoanelor responsabile	Ajustarea prețurilor Schimbări în ingineria produselor Acțiuni de întreprins în situația unor evenimente neprevăzute

(Sursa: Mellewigt *et al.*, 2012, p. 846)

Companiile diferă semnificativ între ele în funcție de intenția strategică (explorare sau exploatare), obiectivele fundamentale (de exemplu, creștere sau stagnare), aversiunea față de risc etc. În funcție de aceste caracteristici, companiile tend să elaboreze contracte mai detaliate pentru anumite funcții și mai puțin detaliate pentru alte funcții. Cunoașterea acestor funcții ale contractelor de colaborare este importantă deoarece, în funcție de gradul de detaliere a funcției respective (și a contractului pe ansamblu) se vor obține performanțele sperate. De exemplu, designul unui contract care să conțină prea multe clauze pentru protecție poate afecta negativ relația de încredere dintre parteneri cu posibile efecte negative în dezvoltarea unei relații de colaborare pe termen lung.

### *Funcția de protecție*

Potrivit unor studii recente protecția împotriva comportamentului oportunist al partenerului reprezintă una dintre principalele motivații pentru elaborarea unui contract de colaborare (Mellewigt *et al.*, 2012; Parkhe, 1993). De exemplu, în cadrul industriilor high-tech se formează numeroase colaborări pentru inovarea de noi tehnologii. Caracteristica acestui tip de colaborare necesită ca organizațiile să pună la bătaie cunoștințe importante pentru obținerea de avantaj competitiv. În urma colaborării, aceste cunoștințe pot fi asimilate de către companiile partenere și prin urmare, nu vor mai constitui o sursă de avantaj competitiv. Din acest motiv, companiile este indicat să elaboreze contracte de colaborare care să includă clauze legale pentru protecția împotriva transferului nedorit de cunoștințe (de Jong și Klein Woolthuis, 2009). În această ordine de idei, clauze prin care să se prevină comportamentul oportunist și maniera în care vor fi soluționate conflictele este indicat să nu lipsească din contractele de colaborare.

Studii empirice relevă că în cadrul funcției de protecție sunt cuprinse clauze care se referă la următoarele aspecte: drepturi de proprietate intelectuală, investițiile în cadrul colaborării, aspecte cu privire la confidențialitate, obiectivele și planul colaborării, soluționarea conflictelor, rezultatele colaborării sau terminarea unilaterală a colaborării (de Jong și Klein Woolthuis, 2009; Mellewigt *et al.*, 2012).

O grupă aparte de clauze este grupa de clauze privind încheierea colaborării. În asumția lui Pieter Klaas Jagersma (2005) această grupă de clauze este esențial să fie introdusă în contractul de colaborare, *înainte* de începerea colaborării. Clauzele tipice privind încheierea colaborării pot fi structurate la rândul lor în trei subgrupe: (1) clauze privind momentul încheierii colaborării – aceste clauze stabilesc situațiile în care un partener are dreptul să încheie colaborarea în anumite circumstanțe; (2) procedurile pentru încheierea colaborării – stabilesc metodele și procedurile care se vor implementa pentru încheierea colaborării și (3) consecințele încheierii colaborării. Această ultimă subgrupă de clauze ocupă un loc important în contractul de colaborare deoarece poate aduce beneficii importante companiilor, prin monitorizarea consecințelor colaborării, *înainte* de începerea implementării (Ariño *et al.*, 2014).

### *Funcția de coordonare*

Contractele de colaborare îndeplinesc și funcția de coordonare a activităților și de angajament a partenerilor. Clauzele de coordonare și angajament descriu responsabilitățile și sarcinile, procedurile prin care se raportează, termenele colaborării precum și desemnarea persoanelor responsabile pentru colaborare. În acest sens, contractele de colaborare joacă un rol esențial atât în planificarea colaborării și alinierea intereselor și doleanțelor partenerilor cât și în vederea coordonării viitoarelor activități între parteneri. De exemplu, o specificare clară a rolurilor și responsabilităților într-o colaborare poate conduce la evitarea unor viitoare erori și a unor neînțelegeri care pot fi foarte costisitoare. Funcția de coordonare poate fi pusă în aplicare prin specificarea drepturilor decizionale, a dreptului accesului la informații, specificarea persoanelor

implicate în colaborare etc. Mai concret, această funcție stabilește normele de colaborare. Clauzele de coordonare și angajament în comparație cu clauzele de protecție tind să influențeze pozitiv relația în direcția dezvoltării relației pe termen lung (de Jong și Klein Woolthuis, 2009; Mellewigt *et al.*, 2012).

#### *Funcția de adaptare la context și evenimente neprevăzute*

Atât clauzele pentru protecție cât și clauzele pentru coordonare urmăresc să alinieze și clarifice responsabilitățile partenerilor înainte de începerea relației. Pe de altă parte, clauzele de adaptare la context au ca obiectiv furnizarea de principii și să ghideze acțiunile care vor fi întreprinse în situații de incertitudine și evenimente neanticipate/neprevăzute pe parcursul derulării viitoarei colaborări. Un exemplu tipic de astfel de clauze, sunt clauzele privind ajustarea prețurilor sau schimbările necesare a fi efectuate în domeniul ingineriei.

Luo (2002) – citat de Mellewigt *et al.* (2012) – investigând relația dintre introducerea unor clauze pentru adaptare și performanța colaborării a obținut rezultate pozitive pentru companiile care au introdus acest tip de clauze. Această funcție a contractelor de colaborare este foarte importantă deoarece de multe ori consilierii juridici ai companiilor nu iau în calcul perspectiva dinamică a relației de colaborare. În această ordine de idei, este recomandat ca în atenția contractului de colaborare să se afle și aspecte despre cum vor fi îndeplinite obiectivele colaborării, în situația în care mediul se schimbă (de Jong și Klein Woolthuis, 2009).

### **2.6.2 Complexitatea contractelor de colaborare**

Complexitatea unui contract de colaborare se referă la numărul, modul de elaborare și la gradul de constrângere al clauzelor unui contract (Mellewigt *et al.*, 2012). Contractele de colaborare pot fi mai mult sau mai puțin formalizate, în consecință, pot fi mai mult sau mai puțin detaliate. În acest sens, contractele de colaborare pot fi simple, să cuprindă puține clauze și foarte deschise – un nivel al stricteții clauzelor foarte redus, lăsând practic mai multă libertate de acțiune partenerului/partenerilor. Pe de altă parte, contractele de colaborare pot fi foarte complexe, foarte detaliate, conținând multe clauze și prin urmare, foarte stricte încercând astfel să restricționeze cât mai mult eventualele derapaje ale partenerului de la obiectivele inițiale (Lehene și Borza, 2018b).

Una dintre consecințele faptului că organizațiile învață să lucreze împreună poate să fie creșterea complexității și detaliilor contractelor de colaborare. Cercetătorii Ariño *et al.* (2014) consideră că deși între companii pe parcursul implementării se formează rutine interorganizaționale (Zollo *et al.*, 2002), rezultatul faptului că organizațiile învață să lucreze împreună poate constitui o resursă importantă pentru obținerea de avantaj competitiv și pe care acestea vor dori să o protejeze. Acest lucru va avea ca și efect creșterea complexității și implicit, a gradului de detaliere a contractului de colaborare. Mai mult decât atât, lucrând împreună, companiile pot identifica domenii noi care trebuie considerate și care este necesar să fie incluse în contractul de colaborare, precum și aspecte despre cum să se elaboreze un contract mai complet. În același timp,

complexitatea colaborării poate crește ceea ce va determina la rândul său adăugarea de noi clauze contractului existent (Ariño *et al.*, 2014).

După cum se poate observa, legăturile anterioare dintre parteneri pot să rezulte în contracte mai simple sau mai complexe. Se respinge astfel ideea conform căreia pe parcursul timpului, crescând încrederea între companii, nu mai este nevoie de menținerea unui contract de colaborare sau, conform căreia, complexitatea contractului va scădea cu timpul, partenerii dobândind încredere unul în celălalt. (Aspecte vehiculate, după cum vom vedea, și de managerii participanți în cadrul interviurilor realizate pentru partea empirică).

De asemenea, privind contractele de colaborare per ansamblu (privind holistic cele trei grupe de clauze) am putea fi duși în eroare. Într-un studiu recent, Mellewigt și colaboratorii (2012) observă că legăturile anterioare de colaborare cu un partener influențează evoluția contractelor, însă diferit în funcție de tipul clauzelor. Astfel, experiența pozitivă cu un partener va rezulta în reducerea clauzelor de protecție, creșterea complexității clauzelor care țin de coordonare și reducerea clauzelor de adaptare, în viitoarele colaborări ale companiei părinte cu respectivul partener. Totuși, cercetătorii nu au luat în considerare faptul că, complexitatea colaborării poate crește (de exemplu, trecerea de la un parteneriat strategic la o alianță strategică cu acționariat comun sau chiar societate mixtă), ceea ce ar putea conduce și la creșterea clauzelor pentru protecție. Investind mai mult și riscul de a pierde mai multe resurse financiare este mai mare. Probabil, este nevoie de un studiu nou, care să investigheze relația dintre legăturile anterioare și evoluția contractelor, diferențiat în funcție de tipul clauzelor, menținând controlând dimensiunea “evoluția complexității colaborării/structura colaborării”.

O companie pentru a obține performanțele sperate și în plus, pentru a profita de oportunitățile apărute pe parcursul colaborării (Hitt *et al.*, 2007) este indicat să devină experimentată și să își dezvolte abilități pentru elaborarea contractelor de colaborare. Prin implicarea în colaborări multiple aceasta poate învăța cum să elaboreze și să își îmbunătățească contractele de colaborare astfel încât acestea să îi permită să obțină performanțe superioare (atât relaționate cu productivitatea cât și cu inovarea). După cum spuneam mai devreme, pentru a fi eficiente contractele de colaborare trebuie să fie privite dincolo de perspectiva lor juridică (de Jong și Klein Woolthuis, 2009).

### *Factori determinanți pentru elaborarea contractelor de colaborare*

#### 1. Riscul viitoarei colaborări

În vederea elaborării (sau modificării) unui contract pentru o viitoare colaborare este indicat ca mai întâi managerii implicați în negociere să evaluateze și anticipateze riscul viitoarei colaborări. În acest sens, o colaborare strategică este supusă la două tipuri de risc: (1) *risc relațional* și (2) *risc de performanță*. Riscul relațional se referă la probabilitatea de a nu avea o relație de colaborare satisfăcătorii. În schimb, riscul de performanță vizează probabilitatea ca obiectivele colaborării să nu fie îndeplinite, în

ciuda unei relații de colaborare satisfăcătorii (Das și Teng, 2001). Astfel, în funcție de nivelul anticipat al riscului, pot exista patru situații ale complexității contractului de colaborare. (Figura 2.3). În continuare, vom detalia aceste situații.

În primul rând, în situația în care se anticipatează un nivel de risc relațional ridicat, este favorabil să se adopte un contract mai detaliat din perspectiva funcției de protecție, prin adăugarea de clauze care țin de protecția companiei. Funcția de protecție se preocupă de protecția companiei în fața apariției comportamentului oportunist al partenerului (de Jong și Klein Woolthuis, 2009; Mellewigt *et al.*, 2012; Parkhe, 1993). De exemplu, dacă se anticipatează o încercare de asimilare sau transfer a cunoștințelor de către partener iar aceste cunoștințe stau la baza avantajului competitiv al companiei se recomandă introducerea unor clauze stricte pentru protecția împotriva comportamentului oportunist. Pe de altă parte, funcțiile de coordonare și adaptare nu au în vizor, în mod direct, comportamentul oportunist al partenerului, ci doar coordonarea activităților și anticiparea evenimentelor neprevăzute.

**Figura 2.3.** Complexitatea contractului de colaborare în funcție de nivelul riscului



(Sursa: elaborarea autorului pe baza referințelor)

În situația în care se anticipatează o probabilitate ridicată ca obiectivele colaborării să nu fie realizate este indicat designul unui contract mai detaliat pentru funcția de coordonare și pentru funcția de adaptare, prin adăugarea unor clauze suplimentare de coordonare și adaptare. Prin introducerea unor clauze pentru coordonare sau adaptare se vor monitoriza și controla-regla mai atent viitoarele tranzacții între companii, crescând astfel șansele ca obiectivele colaborării să fie îndeplinite (de Jong și Klein Woolthuis, 2009; Mellewigt *et al.*, 2012).

A treia situație posibilă apare atunci când se evaluează un nivel de risc ridicat pentru ambele componente ale riscului. În această situație, atât riscul de a avea o relație nesatisfăcătorii cu partenerul cât și probabilitatea ca obiectivele colaborării să nu fie îndeplinite sunt ridicate. În astfel de situații, este bine ca organizația să se orienteze înspre reevaluarea opțiunilor și căutarea unui nou partener. Cu toate acestea, necesitatea implementării strategiei de afaceri poate reclama colaborarea cu posibilul viitor partener oportunist. În această situație, este indicat elaborarea unui contract mai complex care să cuprindă clauze multiple și stricte, pentru toate cele trei funcții ale contractelor de colaborare. Elaborând un contract mai complex, companiile cresc probabilitatea îndeplinirii obiectivelor colaborării.

A patra situație în care se poate afla o companie care negociază/renegociază o colaborare nouă este una foarte favorabilă formulării și implementării unei noi strategii de colaborare. Această situație rezultă din evaluarea riscului viitoarei colaborări și obținerea unor rezultate care să nu reclame preocupări prea mari pentru elaborarea unor contracte complexe. În situația în care nivelul riscului este unul scăzut, pentru ambele componente, organizațiile pot elabora un contract simplu, cu puține clauze. Mai mult decât atât, pot chiar să lipsească unele funcții din contractul de colaborare. De exemplu, funcția de protecție. În mod particular, caracteristicile acestei situații pot face ca două sau mai multe companii să poată colabora și fără să existe un contract de colaborare. În acest caz, colaborarea se va baza doar pe baza unui simplu acord verbal între managerii companiilor.

## ***2. Intenția strategică***

O companie va milita pentru creșterea/descreșterea complexității unui contract de colaborare și în funcție de intenția strategică: inovare versus productivitate (explorare versus exploatare). În acest sens, dacă la nivelul companiei se urmărește maximizarea oportunităților care pot apărea pe parcursul implementării colaborării, contractele vor tinde să fie foarte simple, deschise iar în viitoarea colaborare se va baza mai mult pe încredere. În schimb, dacă la nivelul companiei se urmărește minimizarea costurilor, obținerea unei eficiențe sporite sau un nivel maxim de productivitate, contractele companiei vor tinde să fie foarte complexe, stricte și să includă multe detalii. În mod paradoxal, aceste contracte complexe pot rezulta în costuri foarte mari cu angajamentul și coordonarea activităților (Hitt *et al.*, 2007).

## ***3. Durata relației***

Complexitatea contractului de colaborare va depinde și de caracterul temporal al viitoarei relații. În acest sens, abordarea negocierii dintr-o perspectivă mai îndelungată, fără un termen fixat dinainte pentru încheierea colaborării, va rezulta în elaborarea unor contracte mai simple, deschise și mai puțin stricte. În schimb, dacă orizontul de timp este scurt și este clar specificat când se dorește încheierea colaborării, este foarte probabil ca viitorul contract să fie mai complex și să cuprindă clauze multiple și stricte (Parkhe, 1993; Reuer și Ariño, 2007).

#### **4. Complexitatea colaborării**

Un alt aspect important în ceea ce privește elaborarea contractului de colaborare este faptul că, complexitatea unui contract de colaborare este necesar să țină seama de complexitatea colaborării. Astfel, pentru realizarea unor tranzacții simple, în cadrul unui parteneriat strategic, este bine să fie elaborat un contract cât mai simplu. Performanța colaborării și încrederea dintre parteneri pot fi afectate serios de elaborarea unui contract complex în situația unor relații simple. În schimb, în cadrul unor colaborări mai complexe (alianțe strategice și societăți mixte) este indicat ca nivelul complexității contractului să fie tratat ca atare și să se investigheze dacă complexitatea contractului este necesar să crească (de Jong și Klein Woolthuis, 2009; Reuer și Ariño, 2007).

#### **5. Aversiunea față de risc**

Unele companii tind să aibă o versiune față de risc mult mai mare decât altele. Cu cât o companie este mai preocupată de evitarea riscului, cu atât nivelul complexității contractelor companiei respective tinde să crească. Pe de altă parte, companiile care nu sunt foarte preocupate de evitarea riscului (nu exagerează în evaluarea riscului) tind să elaboreze contracte mai simple și să se bazeze mai mult pe încredere (de Jong și Klein Woolthuis, 2009).

#### **6. Nivelul investiției în cadrul colaborării**

De asemenea, un alt factor care determină complexitatea contractului de colaborare este nivelul investiției în active dedicate colaborării. Unele colaborări și obiective ale colaborării – în special în cadrul parteneriatelor strategice – reclamă un nivel minim al investițiilor în active dedicate colaborării. De exemplu, o colaborare verticală de tipul parteneriat strategic, între un furnizor de materii prime și clientul său, cu un singur obiectiv, acela de a furniza materii prime clientului, necesită investiții minime în cadrul colaborării. În aceste situații, se poate elabora un contract de colaborare foarte simplu. În schimb, în măsura în care complexitatea colaborării crește, va crește și nivelul investiției în active dedicate colaborării, ceea ce va rezulta în contracte de colaborare mai complexe (Reuer și Ariño, 2007).

În continuare, deoarece prezenta lucrare are și un puternic caracter aplicativ, vom sintetiza aceste rezultate empirice obținute de diferiți cercetători, într-un *Cadru cu rol de ghid* (Tabelul 2.5), care să poată oferi suportul necesar managerilor companiilor din România, în vederea elaborării unui contract de colaborare suficient de complex.

**Tabelul 2.5 Cadrul cu rol de ghid pentru elaborarea contractelor de colaborare**

Determinant	Contract mai simplu	Contract mai complex	Referințe teoretice
Riscul viitoarei colaborări	Scăzut	Ridicat	Das și Teng, 2001
Intentia strategică	Explorare (inovare)	Exploatare (productivitate)	Hitt <i>et al.</i> , 2007
Durata relației	Relație pe termen lung	Relație pe termen scurt	Parkhe, 1993 Reuer și Ariño, 2007
Termenul pentru terminarea colaborării	Nespecificat (orizont deschis)	Specificat (termen bine fixat)	Parkhe, 1993 Reuer și Ariño, 2007
Complexitatea colaborării	Parteneriat strategic sau Alianță strategică tipul A sau Societate mixtă	Alianță strategică tipul A sau Societate mixtă	de Jong și Klein Woolthuis, 2009; Reuer și Ariño, 2007
Aversiunea față de risc	Aversiune scăzută	Aversiune puternică	de Jong și Klein Woolthuis, 2009
Nivelul investiției	Investiții minore	Investiții mari (ex. societate mixtă)	Reuer și Ariño, 2007

(Sursa: tabel elaborat pe baza lucrărilor referință)

În accepțiunea lui de Jong și Klein Woolthuis (2009, p. 55) încrederea poate înlocui funcțiile de coordonare și adaptare însă nu este indicat să înlocuiască “în totalitate” funcția de protecție. În acest sens, este exemplară asumpția profesorului Williamson (1985) – citat de autorii mai sus menționați – despre limitele încrederei în relațiile inter-companii: încrederea înlocuiește clauzele “mai slabe”, însă aceasta nu poate înlocui clauzele de protecție. Cu alte cuvinte, relația de colaborare poate beneficia de pe urma dezvoltării încrederei, însă nu poate beneficia fără înțelegeri formale.

## 2.5 CONCLUZII PRELIMINARE

Fundamentarea și elaborarea strategiilor de colaborare implică două niveluri de analiză independente, dar integrate. În primul rând, este important ca managerii să identifice și elaboreze/schițeze colaborări strategice posibile în cadrul propriei companii. În acest sens, este necesar să se definească obiectivele colaborărilor strategice ale propriei companii astfel încât, realizarea acestora să permită îndeplinirea obiectivelor fundamentale ale companiei. În continuare, se va căuta viitoarea companie parteneră și vor începe demersurile negocierii prin contactarea partenerului. Pe de altă parte, în situația în care o companie contactează propria companie pentru inițierea unei colaborări, analiza va începe tot de la acest nivel. Obiectivele colaborării propuse de către partener este necesar să permită îndeplinirea obiectivelor fundamentale ale companiei proprii. În caz contrar, colaborarea nu are sens.

Începând cu etapa negocierii și proiectării unei viitoare colaborări, analiza se va realiza la nivelul colaborării – numit în literatura de specialitate și nivelul diadic –

considerând pe lângă interesele proprii și interesele și obiectivele partenerului. Etapa negocierii și proiectării unei noi colaborări cuprinde patru activități principale (numite în cadrul lucrării de față și domenii strategice pentru negociere): (1) stabilirea obiectivelor comune, (2) selectarea unei structuri pentru viitoarea colaborare, (3) elaborarea strategiei comune, (4) designul contractului de colaborare.

Negocierea interorganizațională este procesul de considerare și integrare a intereselor partenerilor în cadrul unei relații de colaborare. Negocierea interorganizațională se va desfășura pe tot parcursul ciclului de viață al colaborării pentru fiecare etapă – formare, operaționalizare și evaluare – existând strategii de negociere diferite. Fiecare partener va folosi strategii proprii, în funcție de importanța acordată obiectivelor proprii, în comparație cu importanța acordată intereselor și obiectivelor partenerului. În acest sens, există patru strategii de negociere, fiecare strategie conducând la rezultate diferite: (1) strategia orientată spre cooperare, (2) strategia orientată spre competiție, (3) strategia orientată spre acomodare și (4) strategia orientată spre compromis. Pentru fiecare etapă din cadrul ciclului de viață al colaborării rezultatele obținute vor fi diferite în funcție de strategia de negociere adoptată.

Procesul proiectării unei viitoare colaborări este indicat să înceapă cu stabilirea obiectivelor colaborării. În acest sens, se vor purta discuții și se vor pune pe hârtie obiectivele comune ale colaborării. În continuare, managerii vor începe discuțiile în vederea selectării unei structuri adecvate pentru viitoarea colaborare. Selectarea unei structuri pentru viitoarea colaborare reprezintă alegerea între formarea unui parteneriat strategic, alianță strategică sau societate mixtă. Alegerea se va realiza în funcție de anumiți factori. Acești factori influențează puternic implementarea viitoarei colaborări și performanța rezultată. Prin urmare, considerarea acestor factori și mecanismul lor de acțiune este un element cheie în vederea îndeplinirii obiectivelor colaborării. În funcție de caracteristicile și de influența acestor factori se va selecta structura cea mai adecvată pentru colaborare.

Acești factori, noi i-am numit determinanți strategici ai structurilor de colaborare. Factori determinanți strategici ai structurilor de colaborare sunt următorii: (1) obiectivul colaborării, (2) complexitatea colaborării, (3) resursele alocate colaborării, (4) dependența de resursele partenerului, (5) costurile anticipate cu coordonarea și controlul-reglarea activităților desfășurate între parteneri, (6) relațiile anterioare dintre parteneri, (7) încrederea în partener, (8) gradul de certitudine privind adjudecarea outputului colaborării și (9) tipul colaborării – colaborare orizontală sau colaborare verticală.

În continuare, companiile participante este necesar să înceapă efectiv proiectarea colaborării prin elaborarea strategiei comune. Strategia globală comună este important să fie pusă în aplicare aparte de contractul de colaborare, și *înainte* de elaborarea acestuia, deoarece constituie fundamentalul relației de colaborare în vederea dezvoltării unui viitor comun. Clauzele cuprinse în contractul de colaborare vor fi stabilite ulterior, în funcție de obiectivele colaborării și de strategia globală a colaborării. În acest fel,

practic se reduce riscul elaborării unui contract legal foarte complex și foarte strict sau dimpotrivă, foarte simplu.

Studii recente resping perspectiva tradițională a rolului contractului legal în cadrul relațiilor de colaborare inter-companii – acela de protecție legală – și susțin ideea că un contract de colaborare este necesar să fie privit din perspectivă managerială, dincolo de funcția lui legală. În contextul strategiilor de colaborare, un contract de colaborare este un instrument managerial foarte util pentru managementul și monitorizarea evoluției în timp a relației de colaborare. Cu alte cuvinte, contractul de colaborare va ajuta la proiectarea și managementul colaborării prin specificarea normelor generale de colaborare.

Contractele de colaborare servesc pentru îndeplinirea a trei funcții în cadrul colaborărilor strategice inter-companii: (1) funcția de protecție, (2) funcția de coordonare și (3) funcția de adaptare la evenimente neprevăzute. În general, în cadrul funcției de protecție se introduc clauze care țin de comportamentul oportunist al partenerului. De cealaltă parte, în cadrul funcției de coordonare și adaptare se introduc de obicei clauze care țin de coordonarea activităților și de acțiunile care vor fi întreprinse pentru îndeplinirea obiectivelor colaborării, în situația în care mediul se schimbă. Clauzele din cadrul funcției de protecție tind să provoace un impact negativ în vederea dezvoltării viitoarei relații, în special în ceea ce privește dezvoltarea încrederii între parteneri. Pe de altă parte, clauzele de coordonare și adaptare tind să aibă un impact pozitiv în vederea dezvoltării unei relații pe termen lung.

Gradul de îndeplinire a obiectivelor colaborării și a performanțelor sperate este influențat atât de numărul clauzelor introduse în contractul de colaborare (complexitatea contractului) cât și de conținutul clauzelor, adică de funcțiile contractului de colaborare. Complexitatea unui contract de colaborare se referă la numărul, modul de elaborare și gradul de constrângere a clauzelor unui contract. Complexitatea adekvată a unui contract de colaborare se poate determina prin considerarea și interpretarea mai multor factori: (1) intenția strategică a companiei, (2) riscul viitoarei colaborării, (3) complexitatea colaborării, (4) perspectiva temporală a relației de colaborare, (5) aversiunea față de risc a companiilor, (6) investiția realizată.

Încrederea între parteneri influențează nivelul complexității contractului de colaborare – reduce numărul de clauze – sau chiar acționează ca un substituent al sistemului formal pentru managementul relației. Cu toate acestea, complexitatea colaborării poate crește ceea ce va implica creșterea complexității contractului și introducerea de noi clauze independent de nivelul încrederii dintre parteneri. Astfel, încrederea în partener este recomandabil să nu înlocuiască “în totalitate” funcția de protecție. Încrederea poate substitui clauzele de coordonare și adaptare însă nu și clauzele de protecție. Relația de colaborare poate beneficia de pe urma dezvoltării încrederii, însă nu poate beneficia fără angajamente formale.

Consilierii juridici ai companiilor nu sunt cei mai indicați pentru elaborarea contractului de colaborare deoarece de multe ori perspectiva lor este eronată. De exemplu, aceștia tind să ia în calcul doar perspectiva statică a colaborării și să considere

doar clauzele pentru protecție. Din acest motiv, este necesar ca executivii responsabili cu gestiunea colaborărilor strategice ale companiilor să învețe și să dețină abilități pentru elaborarea și îmbunătățirea contractelor de colaborare.

În cadrul primului capitol am discutat principalele motive pentru care companiile este indicat să colaboreze și am prezentat în detaliu care sunt principalele tipuri de strategii de colaborare utilizate de către companiile din lumea întreagă. În continuare, am trecut în revistă procesul fundamentării strategiilor de colaborare, din perspectiva propriei companii. În cadrul capitolului doi am trecut la alt nivel de analiză: nivelul colaborării. Procesul fundamentării și elaborării strategiilor de colaborare la nivelul diadic începe cu negocierea/renegocierea unei colaborări noi. În continuare am prezentat principalele domenii strategice în cadrul cărora se vor purta discuții și se va realiza astfel proiectarea relației de colaborare. Așadar, în cadrul primelor două capitole am trecut în revistă procesul fundamentării și elaborării strategiilor de colaborare.

## CAPITOLUL 3. IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR DE COLABORARE

### 3.1 INTRODUCERE

Managementul de vârf elaborează strategii de colaborare și stabilește parametrii legali pentru implementarea strategiei, însă sunt operațiunile de zi cu zi, interacțiunile între oameni și între echipele de ingineri, vânzări, muncitori etc. care determină succesul implementării colaborării (Nielsen, 2010). În ipoteza lui Taylor (2005), Kauser și Shawn (2004), Kirby și Kaizer (2003) modul în care strategia este implementată și în care companiile partenere gestionează relația de colaborare sunt factori mai importanți decât structura inițială aleasă pentru îndeplinirea obiectivelor colaborării. Cu alte cuvinte, factorii operaționali sunt mai importanți decât factorii inițiali/de planificare și formare a colaborării. Choi *et al.* (2010) subliniază că 70% dintre eșecurile colaborărilor strategice se datorează factorilor operaționali și unei slabe gestionări de către parteneri a fazelor operaționale.

În acest context, implementarea strategiilor de colaborare și managementul relației tend să devină subiecte importante și pentru managementul de vârf al companiilor participante la colaborare. Cu alte cuvinte, nu este indicat să se delege întreaga responsabilitate pentru implementare managerilor de colaborări (eng. *alliance managers*). În acord cu Werner Hoffmann (2005) este recomandat ca managementul de vârf prin *politica globală pentru colaborare* (elaborată și pusă în aplicare de către centrul de excelență) să monitorizeze operaționalizarea colaborărilor strategice ale companiei. Managementul de vârf prin implicarea în anumite domenii (de exemplu, oferirea de consultanță pentru configurarea unei structuri organizatorice a colaborării suficient de complexe) poate exercita o influență pozitivă în faza operațională astfel încât, în final să se poată îndeplini obiectivele colaborării și să se obțină performanțele sperate.

În această ordine de idei, lucrarea noastră încearcă să facă un pas înainte în soluționarea unor probleme specifice implementării colaborărilor strategice, din perspectiva managementului de vârf a companiilor și a implicațiilor deciziilor conducerii executive asupra managementului relației și a modului în care este implementată strategia.

Pentru început vom discuta aspecte importante cu privire la implementarea strategiilor de colaborare prin cele trei mecanisme de implementare/management a relației (contractual, formal non-legal și relațional). Apoi vom vedea cum se realizează efectiv implementarea în cadrul diferitelor tipuri de structuri pentru colaborare. În continuare, vom aborda implementarea colaborărilor strategice prin designul structurii organizatorice a colaborării și prin alocarea resurselor. Ultima parte a capitolului va fi

dedicată descrierii comportamentului companiei în cadrul unei colaborări strategice. Și în cadrul acestui capitol nivelul analizei rămâne același ca și în cadrul întregii lucrări, nivelul companiei și colaborările strategice în care aceasta participă, însă de această dată pe parcursul fazei operaționale.

### **3.2 IMPLEMENTAREA STRATEGIILOR DE COLABORARE. ASPECTE GENERALE**

Implementarea unei strategii de colaborare începe cu setarea/configurarea mecanismului de implementare/management în vederea gestionării viitoarei relații de colaborare. În acest sens, pentru managementul relației și coordonarea activităților companiile pot apela la trei mecanisme majore pentru implementare: utilizarea mecanismului formal legal, utilizarea mecanismului formal non-legal și utilizarea mecanismului relațional (Albers *et al.*, 2016; Bouncken *et al.*, 2016; Hoetker și Mellewigt, 2009; Krishnan *et al.*, 2015). În paginile următoare, vom descrie fiecare mecanism specific de implementare în detaliu.

Mecanismul formal se referă la crearea și dezvoltarea de mecanisme formale (legale și non-legale) în vederea implementării strategiei de colaborare. Mecanismul formal numit și tranzacțional (Wallenburg și Scäffler, 2014) cuprinde atât mecanismul formal legal – numit în cadrul lucrării noastre mecanism contractual – cât și mecanismul formal non-legal (planuri formale de afaceri în comun, modelul de afacere al colaborării, comitete directive, structură organizatorică formală etc.) [Gulati și Singh, 1998; Heimericks *et al.*, 2009; Rahman și Korn, 2010].

Mecanismul contractual (MC) este centrat în mare parte pe specificarea drepturilor și obligațiilor pe care companiile partenere trebuie să le îndeplinească în cadrul unei colaborări (Bouncken *et al.*, 2016). Managementul relației prin mecanismul contractual constă în utilizarea contractului de colaborare pe post de instrument de management pentru implementarea strategiei și este necesar să servească aparte de protecția legală și pentru stabilirea obiectivelor colaborării, numirea persoanelor responsabile, coordonarea activităților, specificarea termenelor calendaristice etc. (de Jong și Klein Woolthuis, 2009; Mellewigt *et al.*, 2012). Despre acest mecanism nu vom mai discuta deoarece l-am abordat în detaliu în cadrul subcapitolului “Designul contractului de colaborare”.

Pe de altă parte, managementul relației prin mecanismul formal non-legal (MF) se referă la crearea unor mecanisme și structuri formale non-legale pentru managementul relației (Albers *et al.*, 2016; Hoetker și Mellewigt, 2009). Astfel, pentru managementul unor relații de colaborare complexe, caracterizate de un nivel al integrării superior este necesar ca partenerii să creeze structuri organizatorice formale, să instituie comitete directive sau echipe de colaborare formale etc.

Cu toate că mecanismul formal este important pentru reușita implementării unei strategii de colaborare, pe lângă crearea acestui mecanism este necesar ca organizațiile să creeze și un mecanism relațional eficient – numit și capital relațional (Kale *et al.*,

2001; Kale *et al.*, 2002; Sarkar *et al.*, 2001) – între persoanele care lucrează efectiv în cadrul colaborării. Crearea și dezvoltarea mecanismului relațional ocupă un rol foarte important în vederea implementării unei strategii de colaborare după cum vom vedea într-un subcapitol viitor. Mecanismul relațional (MR) se referă, în general, la managementul relației prin intermediul încrederii, prieteniei și dezvoltarea unor relații sociale corespunzătoare la nivel individual între persoanele care lucrează în cadrul colaborării (Bouncken *et al.*, 2016; Hoetker și Mellewigt, 2009; Krishnan *et al.*, 2016; Sarkar *et al.*, 2001). Pentru crearea și eficientizarea acestuia, companiile participante pot folosi diverse metode, tehnici și practici manageriale formale sau informale. De exemplu, organizațiile pot recurge la utilizarea unui contract de colaborare foarte simplu, arătând astfel partenerului că se are încredere în el. Pe de altă parte, mecanismul relațional poate fi creat și prin metode informale. De exemplu, prin deschiderea unor canale de comunicare și socializare moderne bazate pe tehnologia informației de tipul *Microsoft Teams* (Microsoft, 2018)<sup>19</sup>.

Potrivit lui Williamson (1985) – citat de deJong și Klein Woolthoos, 2009 – cu toate că mecanismul relațional este foarte important pentru implementarea unei strategii de colaborare doar bazarea pe încredere, angajament, reciprocitate nu este suficientă. Creșterea complexității colaborării poate face necesară punerea în operă a unei structuri organizatorice care să specifice clar care sunt rolurile și responsabilitățile în cadrul colaborării. În plus, în noile condiții concurențiale caracterizate de o importanță crescută acordată inovării, este (foarte probabil) absolut necesar trecerea la *coopetiție*<sup>20</sup>.

Ricarda Bouncken *et al.* (2016) în *Product innovation through coopetition in alliances* precizează că în noile condiții de coopetiție creșterea performanței inovative nu se poate realiza fără adăugarea de mecanisme formale. Mai specific, echipa de cercetători a observat că este necesar să crească nivelul de coopetiție, simultan cu îmbunătățirea și creșterea nivelului mecanismului relațional între partenerii de colaborare pentru a crește performanța inovativă a companiilor. Potrivit cercetătorilor este necesar ca mecanismul relațional să fie completat cu structuri formale în vederea creșterii performanței inovative în condiții de coopetitie. Autorii studiului au observat că în situația în care nu s-au creat mecanisme formale (de exemplu, structură organizatorică a colaborării) în condiții de coopetitie, performanța inovativă a rămas constantă. Noi susținem această asumpție, și credem că și pentru creșterea performanțelor relaționate cu productivitatea în anumite circumstanțe, este necesar un anumit nivel de formalizare, în plus pe lângă crearea mecanismului relațional.

Astfel, în cadrul lucrării noastre, ne alăturăm grupului de teoreticieni care subliniază importanța creării și dezvoltării mecanismului relațional pentru

---

<sup>19</sup> Microsoft Teams reprezintă o platformă care permite angajaților unei companii (sau companiilor participante la o colaborare) să împărtășească idei online și să socializeze.

<sup>20</sup> Conceptul coopetitie (eng. *coopetition*) înseamnă “colaborare” și “competiție” în același timp; în esență se referă la colaborarea între companii care au obiective convergente și divergente și urmărirea intereselor proprii în cadrul colaborării (Bouncken *et al.*, 2016; Tiessen și Liton, 2000).

implementarea unei strategii de colaborare. Din punctul nostru de vedere este important ca organizațiile să creeze și dezvolte împreună cu partenerii mecanismul relațional *adițional* mecanismului contractual (legal) și mecanismului formal (non-legal) între angajații care lucrează efectiv în cadrul colaborării. Este “absolut” necesar ca mecanismul relațional să fie creat și dezvoltat, independent de structura strategiei de colaborare anterior selectată. (Bineînțeles, în cadrul parteneriatelor strategice de tipul *Gentelman's Agreement* strategia se va implementa doar prin intermediul mecanismului relațional fără nici un contract sau mecanism formal non-legal.)

### **3.2.1 Implementarea strategiei de colaborare în cadrul parteneriatelor strategice**

În accepțiunea cercetătorilor olandezi de Jong și Klein Woolthuis (2009), în cadrul unei colaborări strategice un instrument managerial foarte util și deosebit de important pentru implementarea strategiei de colaborare este deținut de contractul de colaborare. Rolul contractului în cadrul unei colaborări strategice se extinde *dincolo* de rolul de protecție legală (Mellewigt *et al.*, 2012). Prin intermediul contractului de colaborare sunt stabilite obiectivele colaborării, sunt desemnate personale responsabile pentru colaborare, sunt stabilite termenele și detaliile operaționale. (Pentru reamintire vezi subcapitolul dedicat contractelor de colaborare.)

În cadrul lucrării noastre, introducem o precizare și pe lângă rolul contractului de colaborare în cadrul unei colaborări strategice în general, dorim să nuanțăm aceste date empirice în funcție de tipul strategiei de colaborare. În acest sens, în cadrul unui parteneriat strategic, aşa cum precizează profesorul german Thomas Mellewigt și colaboratorii (2012), rolul contractului de colaborare este necesar să fie extins și poate chiar și suplini elaborarea unei strategii comune. Contractul de colaborare reprezintă instrumentul managerial utilizat pe scară largă pentru formularea, implementarea și evaluarea strategiei de colaborare. În plus, chiar se elaborează (într-o măsură mai mică sau mai mare, și pentru anumite componente ale strategiei) planificarea comună și se pun bazele unui viitor comun prin intermediul acestui contract.

Așadar, în cadrul unei colaborări strategice care ia forma unui parteneriat strategic, implementarea se va realiza prin intermediul contractului de colaborare și a mecanismului relațional, prin una din următoarele trei modalități: (1) preponderent prin intermediul mecanismului contractual, (2) managementul relației se realizează atât prin intermediul mecanismului contractual cât și prin crearea unui mecanism relațional eficient și (3) implementarea și managementul relației se realizează preponderent prin intermediul mecanismului relațional. În continuare vom detalia fiecare situație.

În prima situație, managementul relației se realizează preponderent prin specificarea clară, detaliată, a drepturilor și obligațiilor părților, a obiectivelor colaborării etc. Contractul de colaborare reprezintă instrumentul principal de management utilizat de către echipa managerială pentru coordonarea și reglarea activităților. În această situație, nivelul capitalului relațional este menținut la minimum. Mai concret, există încredere între parteneri, comunicarea este corespunzătoare, însă

managementul relației se realizează efectiv prin apelarea la contract și prin respectarea clauzelor contractuale.

În cea de a doua situație, contractele sunt la fel de detaliate și stricte, însă pe lângă mecanismul contractual eficient sunt create și canale de comunicare eficiente, sunt planificate mai multe ședințe, se realizează mai frecvent vizite între parteneri, au loc mai multe întâlniri informale etc. în comparație cu prima situație. Cu alte cuvinte, partenerii alocă mai multe resurse pentru dezvoltarea mecanismului relațional și acordă mai multă importanță dezvoltării relațiilor sociale între persoanele implicate în colaborare. (Mecanismul relațional este mai important pentru implementare decât în prima situație.)

În cea de a treia situație, contractul de colaborare este elaborat la începutul relației, însă pentru implementare se apelează doar la mecanismul relațional. Mai specific, odată cu începerea colaborării contractul de colaborare “cade” în plan secundar, în *background*. În acest caz, colaborarea se implementează exclusiv prin intermediul mecanismului relațional și a instrumentelor informale (de exemplu, discuții telefonice și online între manageri, planificarea unor ședințe săptămânale, vizite la parteneri, activități recreaționale în comun etc.). De menționat că în aceste tipuri de parteneriate strategice, managementul relației se realizează fără a se mai ține cont de clauzele contractuale și fără nici un nivel de formalizare/instituționalizare suplimentar.

Mai precizăm că la acest nivel își intră în rol instrumentul/cadrul propus de noi cu rol de ghid (Tabelul 2.3, capitolul 2). Practic, aceiași factori care stau la baza alegerii structurii de colaborare influențează și mecanismul de implementare. În acest sens, executivii companiilor, în funcție de anumite condiții ale mediului, vor alege modalitatea adecvată dintre cele trei modalități discutate mai sus și ponderea nivelului mecanismului contractual și relațional care să le permită să desfășoare operațiunile cu eficacitate și eficiență și să îndeplinească obiectivele colaborării. (Figura 3.2). De exemplu, dacă nivelul încrederei este scăzut este indicat ca aceștia să militeze pentru implementarea strategiei preponderent prin mecanismul contractual. (Executivii companiilor au la îndemână și varianta trecerii de la un parteneriat strategic la o alianță strategică, sau chiar la crearea unei societăți mixte.) Prin elaborarea unui contract mai detaliat și prin specificarea clară și strictă a clauzelor contractuale, ale drepturilor și obligațiilor părților, se va reduce probabilitatea comportamentului oportunist al partenerului și va crește probabilitatea implementării cu succes a strategiei de colaborare (Das și Rahman, 2010).

Dintr-o altă perspectivă, aceasta este diferența dintre implementarea strategiei în cadrul unui parteneriat strategic și implementarea strategiei în cadrul unei alianțe strategice. În cadrul parteneriatului strategic, spre deosebire de o alianță strategică, implementarea se realizează *doar* prin mecanismul formal legal (prin intermediul contractului de colaborare) și prin mecanismul relațional, fără nici un nivel suplimentar de formalizare/instituționalizare. Fiecare angajat din cadrul colaborării este subordonat managerului obișnuit din cadrul companiei și își îndeplinește rolul specific alocat de către managementul propriei companii.

În continuare, este necesar să se stabilească interfața colaborării și să fie numiți managerii responsabili cu implementarea (manageri numiți în cadrul lucrării noastre “manageri de colaborări”). Interfața unei colaborări strategice care va lua forma unui parteneriat strategic poate fi reprezentată la fel ca în figura 3.1.

**Figura 3.1. Interfața colaborării în cadrul parteneriatelor strategice**



(Sursa: creația proprie a autorului)

### 3.2.2 Implementarea strategiei de colaborare în cadrul alianțelor strategice și societăților mixte

În cadrul colaborărilor mai complexe și cu un nivel superior de integrare a companiilor și activităților – alianțe strategice și societăți mixte – este necesar să se pună în practică și alte mecanisme formale non-legale sau chiar să se creeze o nouă organizație legal independentă, după caz.

Astfel, pentru implementarea strategiei de colaborare se apelează la clauze contractuale (cu importanță mai mică pentru implementare decât în situația parteneriatelor strategice) și la utilizarea unor mecanisme formale non-legale. Apelarea la instrumentele și practicile formale non-legale se va face cu scopul de a ghida comportamentul managerilor și subalternilor acestora implicați efectiv în cadrul colaborării în vederea îndeplinirii obiectivelor colaborării. Exemple de instrumente și practici manageriale non-legale tipice sunt următoarele: strategia comună, structura organizatorică a colaborării, ghidul angajatului în cadrul colaborării, proceduri

operaționale standard, sisteme motivaționale, instrumente pentru managementul calității în cadrul colaborării etc.) [Albers *et al.*, 2016; Gulati și Singh, 1998; Heimericks *et al.*, 2009; Rahman și Korn, 2010].

Necesitatea trecerii la formarea unei alianțe strategice/societate mixtă rezultă din nevoia de instituționalizare/formalizare superioară datorită unor condiții specifice ale mediului (exterior și interior). De exemplu, am văzut anterior, obiective multiple și complexitate ridicată a colaborării. Astfel, în cadrul alianțelor strategice și societăților mixte poate exista (și chiar este necesar să existe) o ierarhie și o specificare clară a rolurilor și responsabilităților în cadrul colaborării, în documente formalizate non-legale cu scopul coordonării și reglării activităților desfășurate în cadrul alianței strategice/societății mixte [Albers *et al.*, 2016; Gulati și Singh, 1998].

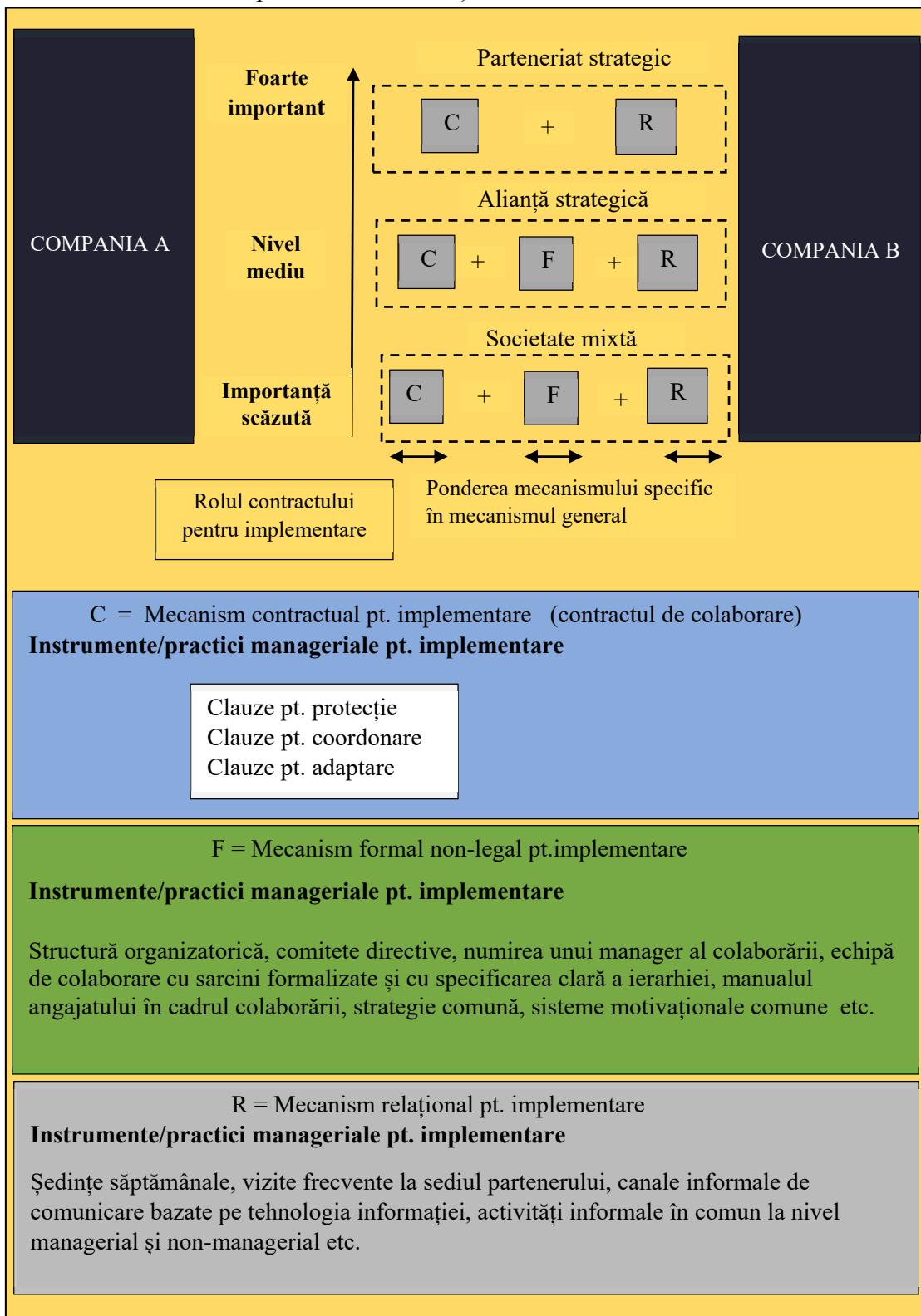
Ceea ce este specific alianțelor strategice (de tip acționariat comun) pe lângă nivelul crescut de complexitate și integrare, este investiția efectuată în cadrul companiei partenere prin cumpărarea de acțiuni (Hitt *et al.*, 2007; Kale și Singh, 1998; Robinson și Stuart, 2006). Prin intermediul acestei investiții companiile pot primi locuri în consiliul de administrație al partenerului, care ulterior le va permite să aibă un cuvânt de spus – în funcție de numărul acțiunilor cumpărate – în administrarea companiei partenere (Kale și Singh, 1998; Nicolescu, 2003; Robinson și Stuart, 2006). În anumite situații, chiar pot să decidă strategia companiei partenere dacă dispun de un pachet de acțiuni de control [Nicolescu, 2003; Nicolescu și Popa, 2011].<sup>21</sup> Acest instrument/practică managerială pentru implementare face parte din mecanismul formal legal.

În această ordine de idei, în cadrul alianțelor strategice și societăților mixte implementarea strategiei de colaborare se va realiza prin mecanismul contractual, prin mecanismul formal non-legal și prin mecanismul relațional. În ceea ce privește ponderea fiecăruia, la fel se poate apela la cadrul cu rol de ghid propus în capitolul 2, tabelul 2.3. Noi credem că în cadrul alianțelor strategice rolul contractului de colaborare *pentru implementare* este mai puțin important, în comparație cu cel din cadrul parteneriatelor strategice, dar superior/mai important față de rolul acestuia în cadrul societăților mixte. (Acest lucru deoarece se apelează la instrumente și structuri formale non-legale.) Mai specific, rolul contractului de colaborare tinde să fie mai important pentru implementare, poate și mai complex, în cadrul parteneriatelor strategice, apoi mai puțin important în cadrul alianțelor strategice, pentru ca în situația societăților mixte contractul de colaborare să se apropie mai mult de funcția lui istorică, aceea de protecție legală. (Figura 3.2).

---

<sup>21</sup> Conceptul “pachet de acțiuni de control” reprezintă o parte a numărului total de acțiuni ce permite proprietarului acestora să ia decizii majore în companie, de exemplu, să aleagă consiliul de administrație. Notiunea pachet de acțiuni de control este diferită de notiunea pachet majoritar. Deținerea unui pachet majoritar de acțiuni în cadrul companiei influențează strategia companiei, însă pot fi insuficiente pentru a decide strategia companiei (Nicolescu și Popa, 2011). În situația noastră, strategia partenerului.

**Figura 3.2. Implementarea strategiei de colaborare în cele trei tipuri de structuri pentru colaborare și rolul contractului**



(Sursa: elaborarea autorului pe baza lucrărilor referință)

În continuare, la fel ca în situația parteneriatelor strategice și în cadrul alianțelor strategice și societăților mixte se va stabili interfața colaborării și se vor numi managerii

și personalul non-managerial care va lucra în cadrul alianței/societății mixte. Pentru exemplificare, prezentăm un model de implementare a strategiei în alianțe strategice/societăți mixte de mare succes în lumea practică. (Caseta 1.)

### **Caseta 1. Un model de implementare a strategiei în alianțe strategice și societăți mixte**

#### **Implementarea strategiei în cadrul colaborării strategice STAR ALLIANCE**

STAR Alliance este o colaborare strategică formată între 27 de companii aeriene din Africa, America, Asia, Australia și Europa. Pentru implementarea strategiei și managementul relației de colaborare companiile partenere au stabilit multiple canale decizionale pentru a soluția probleme diferite apărute în cadrul colaborării. În plus, companiile au fondat și o societate mixtă cu rolul de suport pentru activitățile desfășurate în cadrul colaborării (Star Alliance Service GmbH). Managerii generali ai companiilor partenere (eng. *firms' CEOs*) compun Comitetul Executiv de Guvernare a colaborării (eng. *Chief Executive Board*). Comitetul executiv se întâlnește de două ori pe an iar pe ordinea de zi sunt rezolvarea următoarelor tipuri de probleme:

- Cooptarea de noi parteneri (noi companii aeriene);
- Schimbări în mecanismul de guvernare (de exemplu, renegocierea contractelor, adăugarea de noi membri/schimbări în Comitetul Executiv de Guvernare);
- Probleme financiare (de exemplu, bugetul colaborării sau stimulentele financiare acordate angajaților din cadrul Star Alliance GmbH).

Pe nivelul ierarhic imediat inferior este Comitetul de Management al Colaborării (eng. *Alliance Management Board*). Comitetul de Management este compus din managerii colaborării din cadrul companiilor partenere (eng. *alliance managers*). Managerii colaborării pregătesc și implementează decizile adoptate de către Comitetul Executiv. De asemenea, aceștia ocupă o poziție de top management în cadrul companiei părinte pentru a fi familiarizați cu deciziile și viziunea managerilor generali și pentru a facilita diseminarea informațiilor mai rapid în cadrul companiilor de apartenență. În cele mai multe cazuri, aceștia lucrează cu normă întreagă în cadrul colaborărilor companiei părinte și sunt însuși de un număr semnificativ de subalterni.

În cadrul societății mixte Star Alliance GmbH își desfășoară activitatea 70 de angajați iar structura organizatorică este creată pe funcții și este elaborată după modelul companiilor aeriene, în funcție de specificul industriei. Societatea este condusă de managerul general (eng. *Joint Venture's CEO*). În acest model, managerul general al Star Alliance GmbH și vicepreședintii nu dispun de autoritate formală asupra managerilor colaborării din cadrul companiilor partenere însă lucrează într-o strânsă colaborare și exercită o puternică influență informală asupra acestora.

Sascha Albers *et al.* (2016) *Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective*

Observăm în caseta de mai sus că managerul general al societății mixte nu dispune de autoritate formală asupra managerilor de colaborare din cadrul companiilor participante. Cu toate acestea, în alte situații, managerului general îi poate fi acordată

puterea pentru a decide pentru toate companiile implicate în colaborare. Având în vedere cele discutate în acest subcapitol, interfața pentru managementul unei colaborări strategice (alianță strategică sau societate mixtă) poate fi elaborată la fel ca în figura 3.3.

**Figura 3.3. Interfața colaborării în cadrul alianțelor strategice și a societăților mixte**



(Sursa: adaptare după Philip Lassere, 2012)

Observăm în figura 3.3 că diferența dintre implementarea strategiei în cadrul unei alianțe strategice și implementarea strategiei în cadrul creării unei societăți mixte este că în cadrul unei alianțe strategice nu se creează o companie nouă, legal independentă, ci doar se apelează la utilizarea mecanismului contractual MC (prin cumpărare/schimb de acțiuni, în situația alianțelor strategice cu acționariat comun) sau la mecanismul

formal non-legal MF (în situația alianțelor strategice fără acționariat comun). La fel ca în cadrul colaborărilor concretizate prin achiziția/schimbul de acțiuni, și în situația în care partenerii nu cumpără acțiuni în cadrul companiei partenere sau nu are loc un schimb de acțiuni între parteneri, interfața colaborării pentru implementarea strategiei și managementul relației este aceeași. Adică, în situațiile în care se formează o societate mixtă sau o alianță strategică fără să mai aibă loc și o achiziție/un schimb de acțiuni între parteneri.

Având în vedere cele discutate până în prezent, în continuare se poate începe operaționalizarea colaborării prin întocmirea structurii organizatorice și alocarea resurselor. Aceste aspecte vor constitui subiectul studiului nostru în subcapitolul următor.

### **3.3 IMPLEMENTAREA STRATEGIEI DE COLABORARE PRIN DESIGNUL STRUCTURII ORGANIZATORICE A COLABORĂRII**

O structură organizatorică este definită ca fiind aranjamentul formal al locurilor de muncă într-o organizație (Popa *et al.*, 2013). Structura organizatorică grupează și conectează persoanele care lucrează în cadrul unei companii (Albers *et al.*, 2016; Niculescu, 2003; Niculescu și Popa, 2011). În acest sens, structura organizatorică pusă în aplicare pentru managementul relației dintre parteneri (eng. *Alliance's Organizational Structure*) grupează și conectează persoanele care lucrează în cadrul parteneriatului strategic/alianței strategice/societății mixte. Prin intermediul structurii organizatorice a colaborării, managerii și subalternii acestora din cadrul companiilor participante la colaborare își alocă responsabilități și roluri pentru implementarea strategiei de colaborare. În general, structura organizatorică a colaborării poate fi elaborată în mai multe modalități, de cele mai multe ori independent de structura legală aleasă anterior. Mai specific, structura organizatorică va fi elaborată *dincolo* de structura legală – parteneriat strategic/alianță strategică/societate mixtă – și independent de aceasta (Albers *et al.*, 2016; Reuer și Devarakonda, 2012, 2016).

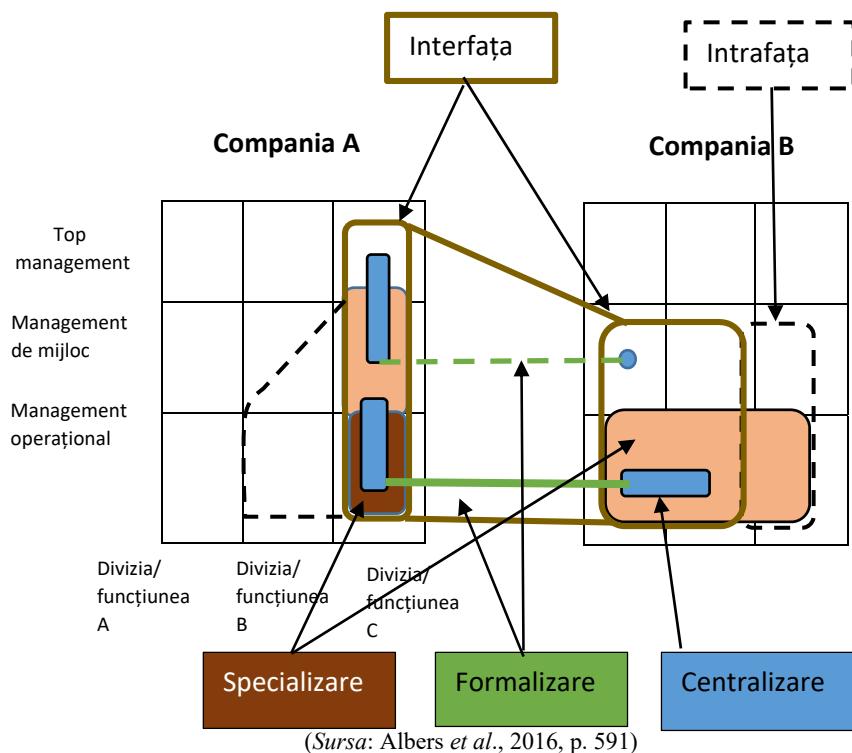
În continuare, pentru o înțelegere mai profundă a design-ului structurii organizatorice întâlnite în cadrul parteneriatelor strategice/alianțelor strategice/societăților mixte vom discuta componentele acesteia. Aceste componente au fost preluate din lucrarea profesorului german Sascha Albers și colaboratorii *Strategic Alliance Structures: An Organizational Design Perspective* (2016) și adaptate contextului lucrării noastre. Principala diferență este că în cadrul lucrării profesorului german strategiile de colaborare sunt privite doar din perspectiva a două tipuri de colaborări: colaborări cu acționariat comun și colaborări fără acționariat comun și toate colaborările sunt generic denumite alianțe strategice. În cadrul prezentei lucrări, alianțele strategice sunt un tip separat (mai mult decât atât, există două tipuri de alianțe strategice) și în consecință și structura organizatorică este nevoie să fie abordată în acest context. De asemenea, în cadrul acestei lucrări, am menținut ideile dezvoltate de către profesorul german, însă am dezvoltat și completat fiecare dintre dimensiuni cu unele

idei din teoria managerială (de exemplu, Popa *et al.*, 2013) sau teoria organizației (Daft, 2010) idei adaptate studiului colaborărilor strategice.

În acest sens, componentele structurii organizatorice a colaborării sunt prezente în cadrul fiecărui tip de colaborare (Albers *et al.*, 2016) însă cu diferențe importante în funcție de tipul strategiei de colaborare. Spre exemplu, alianțele strategice sunt strategii formale iar parteneriatele sunt strategii informale. Astfel, în cadrul parteneriatelor strategice sunt puse în operație de cele mai multe ori structuri informale, fără nici o ordine ierarhică sau nivel de formalizare/instituționalizare, datorită complexității reduse a relației de colaborare. De exemplu, sunt instituite canale de comunicare online, fără nici un alt document suplimentar care să reglementeze operațiunile între companii. De cealaltă parte, în cadrul alianțelor strategice sau societăților mixte sunt implementate structuri organizatorice formale datorită nivelului crescut al complexității. De exemplu, o structură organizatorică formală, modernă, virtuală, bazată pe tehnologia informației (Nicoleșcu, 2003; Popa *et al.*, 2013) de forma echipei de colaborare (eng. *alliance team*). Prin intermediul echipei, companiile participante alocă colaborării resursele, rolurile și responsabilitățile pentru implementarea strategiei.

O structură organizatorică pusă în aplicare de două sau mai multe companii participante în cadrul unei colaborări strategice este compusă din următoarele cinci componente (Albers *et al.*, 2016): (1) interfața între parteneri, (2) intrafața în cadrul companiilor partenere, (3) specializarea, (4) formalizarea și (5) centralizarea. (Figura 3.4). În continuare, vom discuta aceste componente în detaliu.

**Figura 3.4. Designul structurii organizatorice a colaborării**



### *Interfața între parteneri*

*Interfața* între companiile participante se referă la rețeaua de legături de muncă pusă în aplicare între persoanele care lucrează în cadrul colaborării. În general, în cadrul unei colaborări pot exista legături între angajați care sunt încadrați atât pe același nivel ierarhic, cât și pe niveluri ierarhice diferite în cadrul companiei. De asemenea, în cadrul colaborării pot fi implicate persoane din cadrul aceleiași divizii/funcții sau din cadrul unor divizii/funcții diferite (Albers *et al.*, 2016; Borza, 2012; Lasserre, 2012).

De exemplu, în cadrul unui parteneriat strategic încheiat între o companie și unul dintre furnizorii săi de materii prime, interfața colaborării poate fi compusă din patru persoane: o primă legătură poate exista între managerii de pe nivel executiv și o altă legătură poate fi creată între persoanele de pe nivelul operațional. De asemenea, interfața colaborării poate fi de două persoane și o singură legătură, între managerul general al unei companii de tip IMM și unul dintre angajații partenerului de pe nivel operațional. Cu toate acestea, în cadrul colaborării pot fi implicați chiar și sute sau mii de persoane, însă aceste persoane vor face parte din intrafața colaborării aşa cum vom vedea în paragraful următor. Pe de altă parte, în cadrul unei alianțe strategice de complexitate mare numărul legăturilor și al persoanelor implicate în cadrul colaborării (din cadrul interfeței) poate depăși ordinul sutelor.

Din acest motiv, în contextul strategiilor de colaborare devin foarte importante *legăturile de colaborare*<sup>22</sup>. În acest sens, optimizarea acestor legături între companiile partenere (și mai specific, între persoanele din cadrul companiilor partenere) devine o componentă esențială (poate cea mai importantă<sup>23</sup>) pentru desfășurarea în condiții optime a activităților și pentru implementarea cu succes a strategiei. După cum vom vedea în subcapitolul următor, managementul organizațiilor dispune de un fel de “armă secreta” pentru optimizarea acestor legături de colaborare și implementarea cu succes a strategiei, numită mecanism relațional (Bouncken *et al.*, 2016; Kale *et al.*, 2000; Hitt *et al.*, 2007; Lehene și Borza, 2017b; Wallenburg și Scäffler, 2014).

### *Intrafața în cadrul companiilor partenere*

Parametrul *intrafața* în cadrul companiilor partenere descrie rețeaua de legături de muncă dezvoltată între persoanele care lucrează în cadrul colaborării, însă de această dată, între persoanele din cadrul propriei companii. Intrafața cuprinde atât persoanele care au legături cu angajații companiei partenere cât și persoanele care nu au legături

---

<sup>22</sup> O legătură de colaborare reprezintă o componentă a structurii organizatorice și a interfeței, și se referă la o relație formată între persoanele care lucrează în cadrul colaborării.

<sup>23</sup> În *An Integrative Framework of Relational Governance Mechanism Building in Strategic Alliances* (2017) managerii intervievați ne-au declarat că aspecte precum încrederea, comunicarea, angajamentul, sau soluționarea pozitivă a conflictelor între persoanele care lucrează în cadrul colaborării sunt factori mai importanți decât factorii structurali, în vederea îndeplinirii obiectivelor colaborării.

directe cu persoane din cadrul companiei partenere, însă sunt direct implicate în colaborare<sup>24</sup>.

Între dimensiunea interfeței și intrafeței pot exista diferențe considerabile. (Figura 3.5). De exemplu, spuneam mai devreme că interfața între două companii poate fi chiar de două persoane. În această situație, compania alocă interfeței colaborării un singur angajat (o singură persoană are contact direct cu partenerul), însă la baza parteneriatului pot sta chiar și sute de persoane care lucrează în cadrul aceleiași colaborării. În această ordine de idei, înțelegerea și punerea în practică a intrafeței devine un aspect important, deoarece pot exista persoane (în cadrul structurii organizatorice interne a companiei) care lucrează în mai multe colaborări sau proiecte, iar între acestea, în anumite situații, este necesar să existe o ierarhie clară, formală, cu specificarea clară a rolurilor și responsabilităților în cadrul parteneriatului/alianței/societății mixte. Cu alte cuvinte, managerul unei colaborări particulare este important să știe cine, unde, când și cât lucrează în cadrul colaborării, pentru a gestiona mai eficace și eficient relația cu organizațiile partenere [Albers *et al.*, 2016].

### *Specializarea*

Specializarea muncii (eng. *work specialization*) exprimă măsura în care munca necesară pentru atingerea obiectivelor organizaționale este divizată la nivel de activități/posturi diferite (Popa *et al.*, 2013). În multe lucrări de specialitate, conceptul specializare se utilizează pentru a descrie diviziunea muncii în cadrul organizării interne a companiei (Daft, 2010). Parametrul *specializarea*, în contextul unei colaborări strategice, se referă la măsura în care activitățile desfășurate în cadrul colaborării sunt diferite de alte activități desfășurate în mod normal în cadrul organizării interne a companiei (Albers *et al.*, 2016).

De multe ori, în cadrul companiilor se formează structuri individuale pentru managementul relațiilor de colaborare ale companiei. În cadrul acestor structuri, sunt grupați și conectați angajați aparținând unor funcții diferite în cadrul propriei companii (marketing, achiziții, logistic, IT, juridic etc.) [Albers *et al.*, 2016; Daft, 2010; Nicolescu, 2003]. Aceștia lucrează împreună pentru a îndeplini obiectivele unei singure colaborări – un nivel ridicat de specializare – sau obiectivele mai multor colaborări strategice ale companiei – un nivel mediu de specializare (Albers *et al.*, 2016; Daft, 2010). Foarte des, în cadrul companiilor este întâlnită situația în care angajații implicați în colaborare au și alte responsabilități și trebuie să îndeplinească și alte sarcini în cadrul propriei companii, aparte de sarcinile rezultate din obiectivele unei colaborări specifice. Pentru aceștia, activitatea în cadrul colaborării reprezintă doar o singură sarcină pe care trebuie să o îndeplinească, din mulțimea de sarcini pe care trebuie să le ducă la bun

---

<sup>24</sup> Acest parametru a fost adaptat exclusiv din lucrarea de referință a profesorului Sascha Albers și colaboratorii (2016). La momentul redactării lucrării, este singura lucrare în cadrul teoriei de specialitate, care folosește și acest parametru pentru designul și înțelegerea structurii organizatorice a colaborării.

sfârșit. În această situație, nivelul specializării este minim (Albers *et al.*, 2016; Daft, 2010).

### *Formalizarea*

*Formalizarea* exprimă măsura în care se specifică prin politici, reguli și proceduri scrise, prin fișe ale posturilor și prin alte documente formale, acțiunile care trebuie sau nu întreprinse pe parcursul implementării unei colaborări strategice (Albers *et al.*, 2016; Daft, 2010; Johns și Saks, 2004; Popa *et al.*, 2013). În acest sens, formalizarea este puternică atunci când colaborarea este caracterizată de un număr mare de activități și sarcini prescrise pentru implementare prin reguli clare, proceduri și documente formale. Pe de altă parte, atunci când activitățile care trebuie desfășurate în cadrul colaborării nu sunt prescrise prin documente formale, nivelul formalizării este minim (Albers *et al.*, 2016).

Un număr mare de reguli, proceduri sau norme sunt puse în aplicare prin intermediul contractului de colaborare. Cu alte cuvinte, contractul de colaborare este instrumentul managerial prin intermediul căruia se implementează colaborarea (de Jong și Klein Woolthuis, 2009; Mellewigt *et al.*, 2012). Spuneam mai devreme că aparte de contract, companiile elaborează o strategie comună prin intermediul căreia sunt puse în aplicare, de exemplu, manuale operative, ghidul angajatului în cadrul colaborării, proceduri standard pentru managementul operațiunilor, sisteme pentru motivarea angajaților etc. (Gulati și Singh, 1998; Heimericks *et al.*, 2009; Hoffmann, 2005; Rahman și Korn, 2010). Toate acestea fac parte din mecanismul formal non-legal și contribuie la descrierea și mai ales creșterea parametrului “formalizarea”.

### *Centralizarea*

În teoria managerială, *centralizarea* se referă la măsura în care autoritatea este localizată doar pe nivelurile de vârf (Daft, 2010; Johns și Saks, 2004; Popa *et al.*, 2013; Nicolescu și Popa, 2011). Cu alte cuvinte, managerii de vârf tind să ia toate deciziile din organizație, inclusiv cele mai puțin importante (Popa *et al.*, 2013). Pe de altă parte, descentralizarea este măsura în care autoritatea este localizată pe nivelurile ierarhice inferioare (Popa *et al.*, 2013, p. 128).

În contextul colaborărilor strategice, centralizarea descrie cine deține autoritatea pentru planificarea și implementarea colaborării (Albers, 2010; Albers *et al.*, 2016). De reținut este că în cadrul colaborărilor inter-companii, autoritatea este deținută și exercitată în comun de către companiile partenere, spre deosebire de o fuziune sau o achiziție în care autoritatea este deținută de către o singură entitate (Barnes *et al.*, 2012). În acest sens, pentru adoptarea unei decizii în cadrul unui parteneriat strategic/alianță strategică/societate mixtă, din cadrul companiilor participante sunt implicați fie un singur individ, fie mai mulți indivizi. Persoanele delegate să participe la adoptarea deciziei sunt alese din cadrul companiilor participante în funcție de anumite criterii specifice. Un exemplu foarte bun poate fi competența sau experiența într-un anumit domeniu. Din acest motiv, în contextul strategiilor de colaborare, considerăm că este

mult mai adecvat să vorbim despre *canale decizionale* decât despre rol decizional (Albers *et al.*, 2016).<sup>25</sup>

Astfel, o structură organizatorică a colaborării este vertical centralizată atunci când autoritatea este concentrată într-un singur canal decizional. De exemplu, în situația în care autoritatea este concentrată în top managementul colaborării (eng. *alliance management board*) și sunt implicați în decizie doar manageri C-suite/executivi [Albers *et al.*, 2016; Popa *et al.*, 2013]. Pe de altă parte, spunem despre o structură organizatorică a colaborării că este vertical descentralizată în situația în care autoritatea este deținută de către mai multe canale decizionale. De exemplu, autoritatea poate fi deținută de către mai multe echipe sau comitete, formate din reprezentanți ai companiilor partenere pentru a dezvolta prin consens soluții pentru probleme apărute în diferite domenii ale colaborării.

Canalele decizionale pot fi structurate pe funcțiuni, pentru a rezolva diferite probleme întâlnite în cadrul funcțiunilor (de exemplu, marketing, vânzări, logistic etc.) sau pe divizii/unități strategice de afaceri pentru a rezolva probleme rezultate din tehnologie, industrie, regiune geografică [Albers *et al.*, 2016; Daft, 2010]. De asemenea, între canalele decizionale poate exista o ierarhie care să specifică clar autoritatea unui canal decizional asupra altuia în adoptarea unei decizii. De exemplu, top managementul colaborării compus din manageri executivi poate fixa direcția strategică și bugetul colaborării iar comitetele specializate compuse din manageri de mijloc pot fi responsabile cu implementarea planurilor și alocarea detaliată a resurselor (Albers *et al.*, 2016).

În contextul colaborărilor strategice putem vorbi și despre centralizare orizontală. Centralizarea orizontală se referă la numărul persoanelor (din cadrul tuturor companiilor partenere) implicate în fundamentarea și adoptarea unei decizii [Daft, 2010; Johns și Saks, 2004; Niculescu și Popa, 2011]. Mai concret, numărul persoanelor din cadrul unui canal decizional. În acest sens, în situația în care pentru adoptarea unei decizii, în cadrul unei colaborări, participă un număr redus de persoane spunem despre structură organizatorică că este orizontal centralizată. De cealaltă parte, în situația în care în procesul decizional sunt implicate un număr mare de persoane este vorba despre o structură organizatorică orizontal descentralizată. De exemplu, în cadrul unei structuri organizatorice orizontal centralizată, autoritatea poate fi alocată unui singur manager în numele tuturor companiilor partenere. De exemplu, managerului general al colaborării în cadrul unei societăți mixte (eng. *Joint Venture's CEO*) [Albers *et al.*, 2016].

Spuneam mai devreme că structura organizatorică a colaborării este prezentă în toate tipurile de colaborări strategice, independent de structura legală anterioră. În cadrul literaturii de specialitate, există câteva studii empirice, de dată recentă, care relevă că structura organizatorică între parteneri care sunt competitori nu este mai puțin complexă decât în situația colaborărilor verticale (Rahman and Korn, 2010). În plus,

---

<sup>25</sup> Un canal decizional se referă la totalitatea persoanelor implicate în adoptarea unei decizii, atât din cadrul companiei cât și din cadrul partenerului.

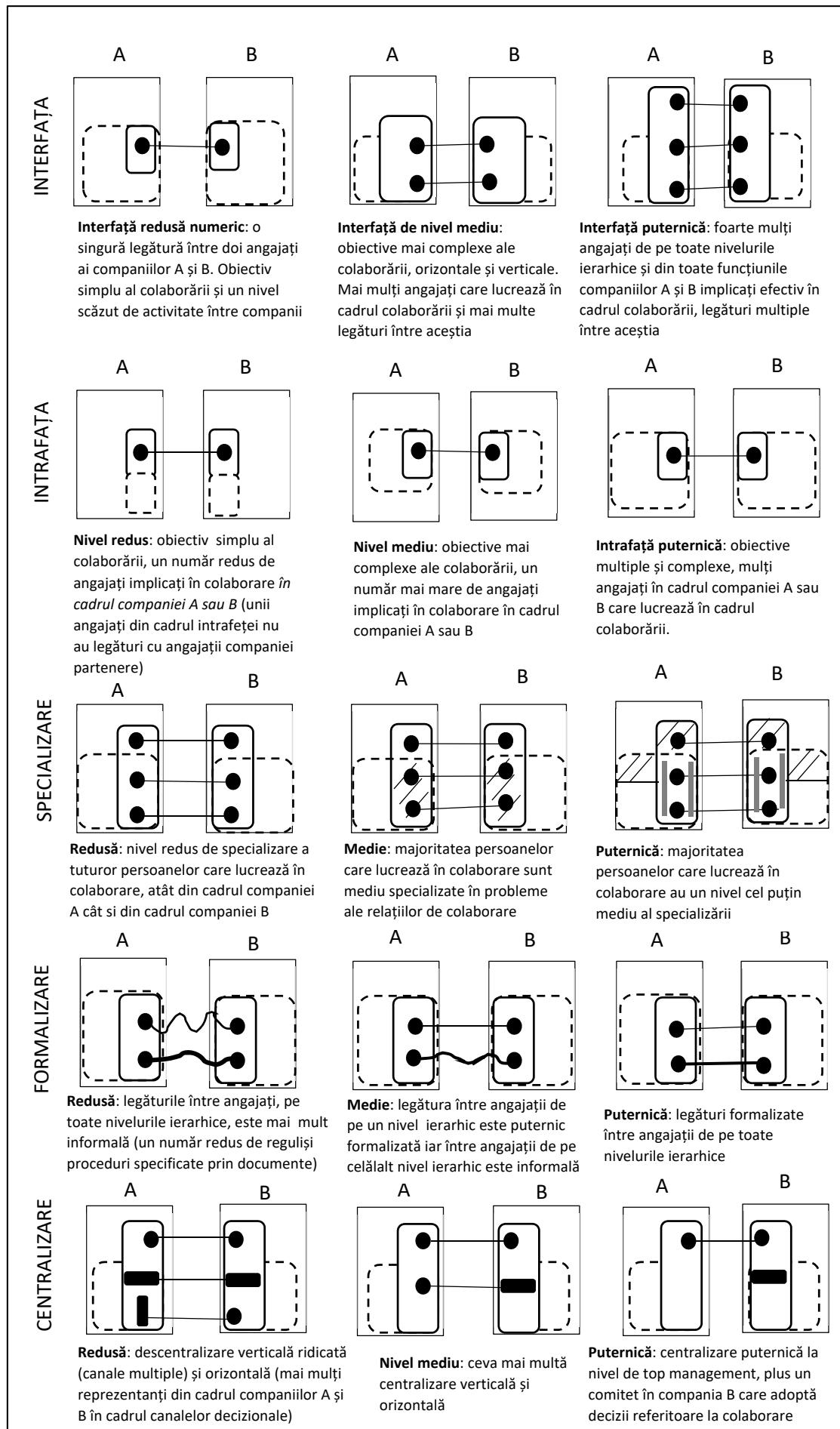
Kauser și Shawn (2004), într-un studiu pe 114 colaborări strategice observă următoarele: colaborările care au obținut performanțe superioare nu sunt nici mai puțin formalizate, nici mai puțin centralizate și nici nu sunt caracterizate de o structură organizatorică mai puțin formală sau mai simplă. Cu alte cuvinte, structura organizatorică pusă în aplicare pentru managementul relației de colaborare este necesar să fie elaborată în conformitate cu nivelul complexității colaborării, nivelul integrării companiilor și obiectivele colaborării. În acest sens, pentru facilitarea designului unei structuri organizatorice adecvate a parteneriatului strategic/alianței strategice/societății mixte, managementul companiilor din România poate utiliza parametrii prezenți de noi în cadrul prezentei lucrări. (Figura 3.5).

După designul structurii organizatorice a colaborării, în etapa următoare, partenerii vor începe să aloce resursele efectiv. În continuare, vom discuta aspecte despre soluționarea acestei chestiuni.

### **3.3.1 Alocarea resurselor**

Este necesar ca resursele și competențele companiilor participante la o colaborare să fie alocate astfel încât să existe o compatibilitate și o integrare a acestora. Această compatibilitate se numește aliniere a resurselor (Das și Teng, 2000). Dintr-o altă perspectivă, centrată în special pe obținerea de performanțe superioare, se poate spune că modul în care sunt alocate și utilizate resursele în cadrul unei colaborări (financiare, fizice, informaționale, umane) contribuie la obținerea unor performanțe superioare [Choi *et al.*, 2010; Sarkar *et al.*, 2001]. Utilizarea resurselor în cadrul unei colaborări se referă la măsura în care resursele alocate de către parteneri sunt utilizate efectiv pentru îndeplinirea obiectivelor colaborării (Choi *et al.*, 2010). În acest sens, în cadrul unei colaborări strategice, resursele alocate pot fi performante sau neperformante (Das și Teng, 2000). Resursele performante sunt acele resurse care sunt utilizate efectiv în cadrul operațiunilor. De cealaltă parte, resursele neperformante sunt resursele care sunt alocate în cadrul colaborării, însă acestea nu sunt utilizate efectiv. De cele mai multe ori se obține accesul la acestea deoarece sunt inseparabile sau greu separabile de resursele performante în momentul formării colaborării (Das și Teng, 2000).

**Figura 3.5. Parametrii pentru designul structurii organizatorice a colaborării**



În acceptiunea lui Das și Teng (2000) eficacitatea și eficiența implementării și performanțele unei colaborări strategice vor depinde de utilizarea resurselor dar și de similaritatea resurselor partenerilor<sup>26</sup>. Autorii propun patru tipuri de aliniere a resurselor în cadrul unei colaborări strategice, astfel încât să se organizeze munca în funcție de aceste criterii. Astfel, în cadrul unei colaborări strategice pot exista patru tipuri de aliniere: (1) aliniere de tip resurse suplimentare, (2) aliniere de tip resurse complementare, (3) aliniere de tip surplus de resurse, (4) aliniere de tip risipă de resurse. În continuare, vom descrie pe scurt fiecare tip de aliniere pentru o mai bună înțelegere a modului în care pot fi alocate resursele și organizată munca în direcția obținerii de performanțe superioare.

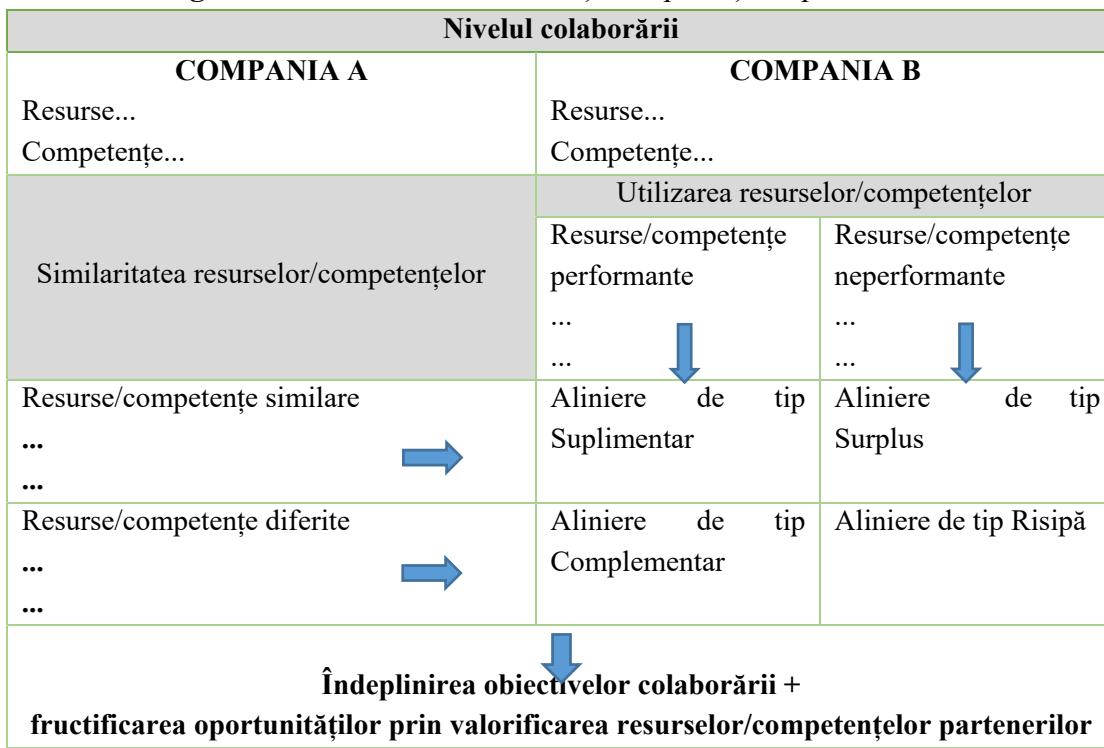
Alinierea de tip resurse suplimentare apare atunci când partenerii contribuie cu resurse sau competențe similare și care sunt pe deplin utilizate în cadrul operațiunilor colaborării. De exemplu, resurse financiare, competențe de cercetare-dezvoltare, competențe de marketing. În această situație, companiile partenere își pun în comun unele resurse și competențe pentru îndeplinirea unor obiective comune sau pentru a adăuga mai multă valoare. În situația în care companiile partenere contribuie cu resurse sau competențe similare, însă acestea nu sunt utilizate în cadrul colaborării, este vorba despre o aliniere de tip surplus. Acest tip de aliniere apare atunci când partenerii alocă resurse similare care însă sunt în exces, având în vedere obiectivul/obiectivele colaborării. Alinierea de tip resurse complementare apare atunci când partenerii contribuie cu resurse și competențe diferite, iar acestea sunt pe deplin utilizate în cadrul colaborării. Alinierea de tip risipă de resurse se obține atunci când partenerii contribuie cu tipuri de resurse diferite, însă acestea nu sunt utilizate/nu sunt utile în cadrul operațiunilor desfășurate în cadrul colaborării. Potrivit autorilor mai sus citați, alinierea de tip resurse suplimentare, surplus de resurse și resurse complementare este probabil să conducă la obținerea unor performanțe superioare. De cealaltă parte, doar alinierea de tip risipă de resurse este susceptibilă să influențeze negativ relația.

Este important de reținut că în toate cele trei tipuri de aliniere cu efecte pozitive este necesar să se poată realiza o integrare a acestora pentru crearea unor sinergii care să ducă la crearea și adăugarea de mai multă valoare în cadrul colaborării (Borza, 2012; Das și Teng, 2000; Hitt *et al.*, 2007). Astfel, cunoașterea resurselor și competențelor partenerului (prin ținerea evidenței și completarea tabelului de mai jos) poate fi benefică. Pe de o parte, pentru ca obiectivele colaborării să poată fi îndeplinite (prin monitorizarea alocării de resurse pentru obținerea de aliniere de tip suplimentar și/sau complementar) iar pe de altă parte, pentru monitorizarea și fructificarea oportunităților care pot apărea pe parcursul colaborării, având în vedere resursele și competențele partenerului. (Figura 3.6).

---

<sup>26</sup> Similaritatea resurselor partenerilor se referă la măsura în care partenerii contribuie cu resurse asemănătoare (Das și Teng, 2000).

**Figura 3.6. Alinierea resurselor și competențelor partenerilor**



(Sursa: figură elaborată pe baza lucrărilor citate)

### 3.3.2 Coordonarea activităților

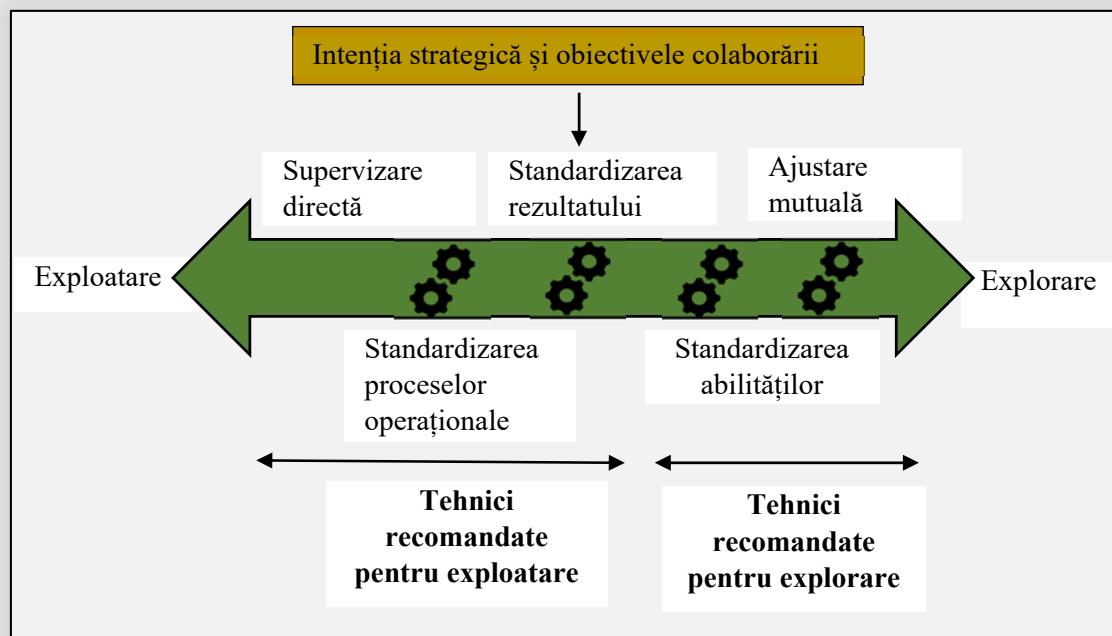
Coordonarea activităților se referă în esență la diviziunea muncii în cadrul colaborării între companiile participante și la integrarea activităților desfășurate, care de cele mai multe ori sunt dispersate puternic în cadrul relației de colaborare (Hoetker și Mellewigt, 2009). Două sau mai multe companii participante la o colaborare pot utiliza cinci tehnici de coordonare a activităților: (1) supervizare directă a activităților și a angajaților care lucrează în cadrul colaborării, (2) standardizarea proceselor operaționale, (3) standardizarea rezultatului, (4) standardizarea abilităților și competențelor angajaților și (5) ajustare mutuală (Albers, 2010; Daft, 2010; Johns și Saks, 2004).

Primele două tehnici oferă foarte puțină discreție/autonomie angajaților și din acest motiv este indicat să fie utilizate cu precauție. Pe de altă parte, standardizarea rezultatului oferă ceva mai multă libertate angajaților. În varianta standardizării abilităților angajaților și a ajustării mutuale, nivelul discreției și al autonomiei acțiunilor angajaților tinde spre un nivel maxim (Johns și Saks, 2004).

Din punct de vedere a coordonării activităților, în funcție de tipul strategiei de colaborare, această acțiune se va realiza în funcție de intenția strategică și de obiectivele colaborării. (Figura 3.7). După cum se poate observa, în cadrul colaborărilor formate pentru exploatare (producție, marketing, integrarea lanțului logistic) este necesar să domine tehniciile de coordonare bazate pe supervizarea directă, standardizarea proceselor operaționale și standardizarea rezultatelor. De cealaltă parte, în situația

colaborărilor formate pentru explorare/inovare, se recomandă utilizarea preponderentă a standardizării abilităților și ajustării mutuale.

**Figura 3.7. Tehnici de coordonare utilizate în cadrul colaborărilor strategice**



(Sursa: adaptare după Johns și Saks, 2004, p. 456)

În cadrul acestui subcapitol am discutat aspecte legate de implementarea strategiei și începerea efectivă a colaborării prin stabilirea structurii organizatorice a colaborării și prin alocarea în cadrul colaborării a resurselor și competențelor partenerilor. În continuare, vom discuta un alt aspect important care ține de implementarea strategiilor de colaborare și anume, crearea de relații corespunzătoare la nivel individual, între persoanele care lucrează în cadrul parteneriatului strategic/alianței strategice/societății mixte.

### 3.4 IMPLEMENTAREA STRATEGIEI DE COLABORARE PRIN MECANISMUL RELAȚIONAL

În accepțiunea profesorilor Glenn Hoetker și Thomas Mellewigt (2009) mecanismul relațional se referă în mare parte la crearea și dezvoltarea încrederii între managerii și subalternii acestora care lucrează în cadrul colaborării și la crearea de relații sociale corespunzătoare între aceștia (relație apropiată, prietenie, respect mutual). Prin intermediul mecanismului relațional, relația dintre companiile partenere este gestionată prin intermediul încrederii, angajamentului, normelor și valorilor comune, înțelegeri mutuale, totul într-o atmosferă de bună înțelegere și colaborare (Bouncken *et al.*, 2016; Hoetker și Mellewigt, 2009; Kale *et al.*, 2000; Wallenburg și Schäfler, 2014) împreună cu exercitarea unui tip de control social și moral (Popa *et al.*, 2013).

Implementarea strategiei de colaborare prin mecanismul relațional se bazează pe așteptarea reciprocă din partea companiilor partenere asupra faptului că partenerul va acționa în cadrul parteneriatului/alianței/societății mixte într-o manieră folositoare sau cel puțin nu va adopta acțiuni care să prejudicieze interesele proprii ale companiei (Krishnan *et al.*, 2015). Din punct de vedere organizatoric, mecanismul relațional se referă la organizarea informală a relațiilor de muncă și interumane în cadrul unui parteneriat strategic/alianță strategică/societate mixtă. În consecință, mecanismul relațional devine o componentă a sistemului organizatoric al colaborării și se află în raporturi intense de intercondiționare cu organizarea formală (Nicolescu, 2003)<sup>27</sup>.

În cadrul literaturii internaționale există trei grupe de motive pentru care este indicat ca o companie să își creeze și dezvolte mecanismul relațional împreună cu compania/companiile partenere. (Toate aceste grupe de motive au suport empiric în teoria de specialitate.) În primul rând, dezvoltarea mecanismului relațional conduce la creșterea performanței inovative (Bouncken *et al.*, 2016; Kale *et al.*, 2000; Sarkar *et al.*, 2009) și performanței relaționate cu productivitatea (Bener și Glaister, 2010; Kauser și Shawn, 2014; Meier *et al.*, 2015; Sarkar *et al.*, 2009). În acord cu Ricarda Bouncken și colaboratorii (2016) o companie pentru a-și îmbunătății performanța inovativă, este necesar să crească nivelul de competiție între propria companie și compania/companiile partenere, simultan cu creșterea și dezvoltarea mecanismului relațional între companii.

În al doilea rând, conform cercetătorilor Hoetker și Mellewigt (2009), Kale și colaboratorii (2000) în situația în care companiile își dezvoltă un mecanism relațional eficient împreună cu partenerii lor, acestea se vor afla în situația în care vor putea atât să își protejeze mai eficient resursele proprii și competențele esențiale, cât și să obțină accesul mai facil la resursele și competențele partenerului. (Mecanismul relațional reduce probabilitatea comportamentului oportunist al partenerului iar în plus, compania părinte va reuși să învețe mai multe de la partener decât în situația unui mecanism relațional slab dezvoltat.)

În al treilea rând, crearea și dezvoltarea unui mecanism relațional eficient sunt potrivite și esențiale pentru dezvoltarea unei relații corespunzătoare pe termen lung. Pe lângă faptul că ajută la reducerea comportamentului oportunist al partenerului, mecanismul relațional este un mecanism foarte eficient pentru alinierea intereselor pe termen lung ale partenerilor [Bouncken *et al.*, 2016; Dyer și Singh, 1998]. Dar pentru implementarea strategiilor de colaborare prin intermediul mecanismului relațional este necesar ca mai întâi să vedem care sunt "componentele" acestuia.

### **3.4.1 Componentele mecanismului relațional**

Un mecanism relațional este compus din patru componente de bază (Lehene și Borza, 2017b): (1) încredere mutuală, (2) angajament reciproc, (3) comunicare

---

<sup>27</sup> Organizarea informală se referă la totalitatea elementelor și interacțiunilor umane, cu caracter organizatoric, care se manifestă în mod spontan și natural între angajații organizației (Nicolescu, 2003, p. 18).

eficientă, (4) soluționarea conflictelor într-o manieră integrativă. Bineînțeles, mecanismul relațional cuprinde și alte aspecte – majoritatea aspectelor care țin de relația interumană (bun simț, loialitate, prietenie etc.) – dar în lucrarea noastră ne limităm doar la descrierea celor de mai sus, care de altfel sunt și cel mai mult abordate în cadrul teoriei de specialitate.<sup>28</sup>

### *Crearea și dezvoltarea încrederii*

Există foarte multe studii cu suport empiric care subliniază faptul că încrederea este puternic și pozitiv relaționată cu performanța colaborării (Bener și Glaister, 2010; Kauser și Shawn, 2004; Maier *et al.*, 2015; Moeller, 2010; Sarkar *et al.*, 2001). De exemplu, în *Partner selection, partner behavior and business network performance* Klaus Moeller (2010) a obținut următoarele rezultate: cu cât nivelul de încredere între parteneri este mai ridicat, cu atât mai mică va fi probabilitatea adoptării de către partener a comportamentului oportunist, se va obține un nivel de angajament al partenerilor superior, iar în consecință, performanțele colaborării per ansamblu vor fi mai bune.

Un alt exemplu. Joakim Wincent (2005) într-un studiu empiric pe un eșantion de 54 de companii suedeze, cu operațiuni în industria fabricației de mobilă observă că dezvoltarea încrederii între parteneri are un efect pozitiv în manifestarea comportamentului antreprenorial și asumarea riscurilor companiei/companiilor participante la colaborare. Autorul studiului observă, de asemenea, că organizațiile care au mai multă încredere în partenerii lor sunt mai proactive și antreprenoriale, atât în cadrul colaborării cât și în formarea de noi legături de colaborare cu alte companii din cadrul aceleiași rețele strategice. Acest efect pentru companii din afara rețelei este statistic nesemnificativ.

În general, încrederea între două sau mai multe companii se referă la expectanța pozitivă pe care o companie și-a format-o despre partener, în condiții de risc crescut, susținând că în situația unei relații bazate pe încredere, apariția unor rezultatele nedorite este mult mai puțin probabilă, în comparație cu relațiile în care partenerii nu au încredere unul în celălalt (Das și Teng, 2001).

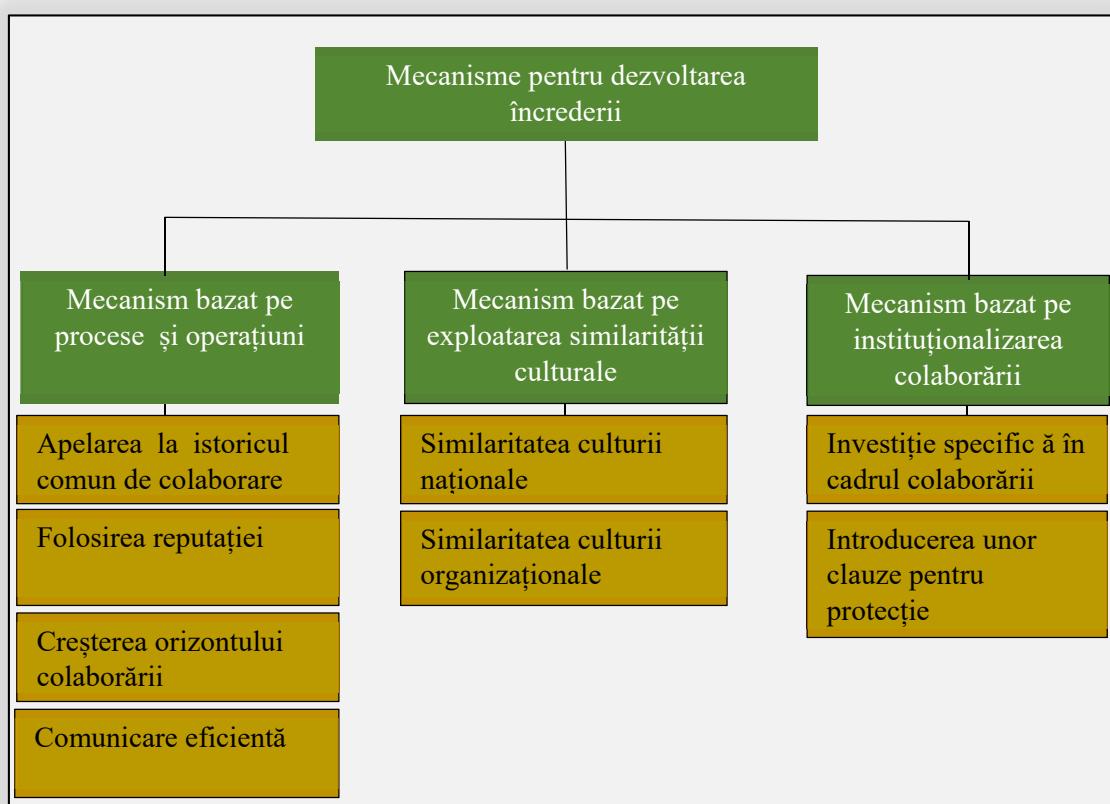
În *How managers can build trust in strategic alliances*, Matthias Maier și colaboratorii (2015) relevă că sunt trei mecanisme prin care o companie poate crea și dezvolta încredere între companie și partener (eng. *trust-building mechanisms*): (1) mecanism bazat pe procese și operațiuni, (2) mecanism bazat pe exploatarea similarității culturale și (3) mecanism bazat pe instituționalizarea colaborării. (Figura 3.8). Prin intermediul unei meta-analize a 64 de studii empirice, publicate în reviste de

<sup>28</sup> În cadrul acestui subcapitol vom descrie componentele mecanismului relațional de guvernare și nu instrumentele utilizate. Este bine a se face distincție între componentele mecanismului și instrumentele care pot fi folosite pentru crearea acestuia. De exemplu, pentru crearea mecanismului relațional pot fi utilizate atât instrumente formale (clauze contractuale, structură organizatorică) cât și instrumente informale (întâlniri săptămânale).

top mondial în ultimii 20 de ani, cercetătorii observă că toate cele opt tehnici folosite influențează pozitiv dezvoltarea încrederii între companie și partenerii săi. Pentru două tehnici (folosirea reputației și exploatarea similarității culturii naționale) nu s-a obținut decât suport parțial. În plus, cercetătorii observă că mecanismul bazat pe procese și operațiuni este mai important pentru dezvoltarea încrederii decât mecanismul bazat pe exploatarea similarității culturale sau decât mecanismul bazat pe instituționalizarea colaborării. (În cadrul studiului, în total au fost analizate 8.964 colaborări strategice.)

Spuneam mai devreme că rolul încrederii între parteneri pentru implementarea unei strategii de colaborare este important însă nu trebuie exagerat, doar încrederea nu este suficientă (Tiessen și Linton, 2000; Williamson, 1985). Rindfleisch (2000) observă că relațiile între companiile care colaborează orizontal, în comparație cu relațiile formate între companii care colaborează vertical sunt caracterizate de trei diferențe importante: (1) un nivel mai ridicat de comportament oportunist, (2) o interdependență mai scăzută între parteneri și (3) existența unor legături instituționale și interpersonale puternice. Datorită acestor caracteristici, companiile partenere în colaborările verticale au mai multă încredere una în cealaltă, în comparație cu partenerii care colaborează orizontal.

**Figura 3.8. Mecanisme pentru dezvoltarea încrederii**



(Sursa: Maier et al., 2015)

Rezultatele studiului realizat pe un eșantion de 153 colaborări strategice mai evidențiază că pentru implementarea strategiei de colaborare un rol important este jucat de către încrederea interorganizațională. Cu toate acestea, cercetătorul observă că relația dintre managementul relației, încrederea dintre parteneri și îndeplinirea obiectivelor colaborării este mai puternică în cadrul tipului de colaborare verticală. Mai specific, încrederea influențează mai puțin managementul relației și îndeplinirea obiectivelor colaborării în condiții de competiție crescută: colaborări orizontale (Rindfleisch, 2000) sau cooptație (Bouncken *et al.*, 2016; Tiessen și Linton, 2000). Foarte probabil, în aceste tipuri de colaborări este necesar ca organizațiile să pună în practică și mecanisme suplimentare formale legale sau formale non-legale.

#### *Angajament reciproc*

A doua componentă a mecanismului relațional este angajamentul reciproc. Angajamentul reciproc este definit drept fiind măsura în care companiile partenere au o relație apropiată (mai integrată decât o simplă tranzacție) și pe termen lung [Andresen *et al.*, 2012, p. 523]. Studii recente au demonstrat că angajamentul companiilor este un factor esențial în situația în care se dorește dezvoltarea unei relații pe termen lung (Moeller, 2010). În plus, angajamentul reciproc corelează pozitiv atât cu performanța colaborării (Kauser și Shawn, 2004; Sarkar *et al.*, 2001) cât și cu performanța strategică (Sarkar *et al.*, 2001).

Angajamentul reciproc reflectă și legăturile emoționale existente între persoanele care lucrează în cadrul colaborării (Kauser și Shawn, 2004). Din punctul nostru de vedere, acest aspect devine foarte important, chiar critic am spune noi, pentru implementarea unei strategii de colaborare. Mai specific, starea emoțională în care se află angajații care lucrează în cadrul colaborării poate determina succesul sau eșecul implementării. În acest context, un rol foarte important îl au managerii de echipă și managerii operaționali (eng. *first-line managers*) care sunt direct responsabili cu starea emoțională a subalternilor care lucrează în cadrul colaborării. Din punct de vedere emoțional, angajamentul mai poate fi atitudinal sau comportamental (Andresen *et al.*, 2012). În timp ce angajamentul atitudinal reflectă perspectiva și intențiile angajaților companiei partenere, angajamentul comportamental se referă la ceea ce realmente se întâmplă în cadrul colaborării (Andresen *et al.*, 2012).

În general, se poate vorbi despre patru factori care pot influența creșterea angajamentului unei companii la o colaborare strategică (Andersen *et al.*, 2012): (1) încredere mutuală între angajații care lucrează în cadrul colaborării, (2) o experiență pozitivă cu partenerul, (3) comunicare eficientă între angajații care lucrează în cadrul colaborării și (4) abordarea relației de colaborare pe termen lung (creșterea orizontului colaborării) [Parkhe, 1993]. Crescând nivelul de atenție managerială acordat îmbunătățirii fiecărui dintre acești factori și cel mai important, exercitând un leadership la nivel emoțional, managerii de colaborări cresc șansele obținerii angajamentului companiei partenere și astfel îndeplinirea obiectivelor colaborării.

### *Comunicare eficientă*

Comunicarea eficientă este o resursă a colaborării care permite companiilor partenere să învețe una de la cealaltă, să își coordoneze activitățile și care ajută la dezvoltarea unei relații corespunzătoare pe termen lung (Choi *et al.*, 2010). Atributele comunicării și schimbul corespunzător de informații reprezintă un factor cheie în vederea îndeplinirii obiectivelor colaborării (Bener și Glaister, 2010; Kale *et al.*, 2000; Kauser și Shawn, 2014). De cealaltă parte, nici măcar nu este nevoie să menționăm, comunicarea ineficientă între companiile partenere poate conduce la neînțelegeri, pierderea încrederii, costuri suplimentare, și în consecință, la neîndeplinirea obiectivelor colaborării (Kale *et al.*, 2000).

Un set particular de abilități de comunicare devine foarte important în contextul strategiilor de colaborare: abilitățile de comunicare interculturală (Irimiaș, 2013). În acest sens, este important ca persoanele care lucrează în cadrul colaborării să fie deschise, tolerante, să conștientizeze și să înțeleagă diferențele culturale și să accepte diferite modalități de a face lucrurile. Dictonul care ar trebui să îi ghideze este: “respectarea diferențelor culturale și munca împreună pentru a îndeplini obiectivele colaborării” (Irimiaș, 2013).

Două aspecte ale comunicării influențează implementarea strategiilor de colaborare: frecvența comunicării și eficacitatea comunicării (Choi *et al.*, 2010). În acest sens, este necesară stabilirea unor ședințe, întâlniri, conferințe ori de câte ori implementarea strategiei comune necesită. Kauser și Shaw (2004) într-un studiu pe 287 colaborări strategice internaționale (colaborări formate între companii din Marea Britanie și partenerii acestora din Europa, SUA și Japonia) au obținut suport puternic pentru variabilele: a) calitatea informației transmise și b) diseminarea efectivă a informației între parteneri; și legătura acestor aspecte ale comunicării cu performanța colaborării. Mai concret, colaborările internaționale de succes sunt caracterizate de un nivel superior al calității informației și o diseminare mai eficientă a informațiilor între companiile participante la colaborare. În aceeași ordine de idei, Wahyuni și colaboratorii (2007) au observat că transparența informației disponibile ocupă un rol esențial pentru implementarea cu succes a strategiei de colaborare.

Cercetătorul Pearce (2000) într-un studiu pe un eșantion de 75 executivi ai unor societăți mixte din Statele Unite, observă că măsura în care comunicarea între managerii care lucrează în cadrul societății mixte este deschisă și transparentă, influențează pozitiv eficacitatea și eficiența managementului și în consecință, îndeplinirea obiectivelor colaborării. În plus, comunicarea deschisă și transparentă între manageri corelează negativ cu separatismul angajaților pe grupuri (bisericiute). Astfel, influențează pozitiv unitatea grupului, angajații lucrează ca un grup unit, independent de compania de proveniență, cu posibile efecte pozitive pentru îndeplinirea obiectivelor colaborării. Din toate aceste studii, fundamentate empiric, se poate observa și concluziona: comunicarea eficientă și deschisă (transparența informațiilor) este un puternic determinant al reușitei implementării strategiei și îndeplinirii obiectivelor colaborării.

### *Soluționarea integrativă a conflictelor*

Soluționarea integrativă a conflictelor apărute în cadrul colaborării se referă la soluționarea potențialelor neînțelegeri într-o manieră “*win-win*” pentru toți partenerii implicați în colaborare (Kale *et al.*, 2000). Un aspect important pentru soluționarea conflictelor într-o manieră integrativă este trecerea de la abordarea de tip câștig-pierdere la abordarea problematizată. În acest sens, este bine a se înțelege, cu toate că, câștigul unei părți poate reprezenta o pierdere pentru partener, de cele mai multe ori problema, în sine, este formulată greșit și privind lucrurile împreună cu partenerul dintr-o altă perspectivă se pot identifica noi modalități pentru soluționarea problemei astfel încât nimeni să nu piardă. Soluționarea conflictelor nu se rezolvă doar prin metoda câștig-pierdere (Sonea, 2014).

Spuneam mai devreme că în funcție de strategia de negociere utilizată, managerii vor obține rezultate diferite. Comunicarea eficientă este, de asemenea, una dintre posibilele soluții pentru rezolvarea conflictelor care apar în cadrul unei colaborări. O bună comunicare bidirecțională, formală și informală, este necesar să existe în cadrul colaborării pentru soluționarea conflictelor și implementarea eficientă a strategiei de colaborare (Choi *et al.*, 2010). Abilitățile de comunicare interculturală vor fi de asemenea foarte importante pentru soluționarea conflictelor care apar pe parcursul implementării strategiei (Irimiaș, 2013).

În încheierea acestui subcapitol mai precizăm că dezvoltarea mecanismului relațional este un proces costisitor și crearea acestuia necesită o perioadă îndelungată de timp. Din aceste motive, în cadrul parteneriatelor tactice sau operaționale mecanismul relațional poate fi menținut, oarecum, la un nivel minim. Altfel spus, prea multă socializare și relaționare nu sunt necesare dacă obiectivul colaborări este formulat pe termen scurt sau mediu (Lehene și Borza, 2017b). În altă ordine de idei, și în cadrul parteneriatelor strategice/alianțelor strategice/societăților mixte prea multă relaționare și socializare între angajații care lucrează în cadrul colaborării nu este necesară, deoarece poate conduce la efecte negative asupra performanței. Acest lucru prin simplul fapt că se anulează tensiunea conflictuală care poate conduce la efecte pozitive, rezultată din însăși natura benefică a conflictului (Kale *et al.*, 2000).

## **3.5 COMPORTAMENTUL COMPANIEI ÎN CADRUL UNEI COLABORĂRI**

În accepțiunea lui Das și Teng (2000), Kale *et al.* (2000), Das și Rahman (2010) direcția generală care trebuie să ghideze comportamentul unei companii în cadrul unei colaborări este următoarea: *obținerea resurselor partenerului și în același timp, protecția și menținerea controlului asupra propriilor resurse și competențe esențiale*.

În *Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances*, profesorul american Prashant Kale și colaboratorii (2000) observă că în situația în care o companie își dezvoltă un mecanism relațional eficient împreună cu partenerii, concomitent cu soluționarea conflictelor într-o manieră integrativă, compania își poate proteja resursele și competențele, în același timp cu obținerea accesului la resursele partenerului și

învățarea de la acesta. Așadar, compania își poate îndeplini ambele obiective specifice strategiilor de colaborare. Rezultatele studiului resping perspectiva tradițională potrivit căreia în situația în care o companie dacă este preocupată să învețe nu va reuși să se protejeze eficient (și viceversa) și subliniază că ambele obiective (care în multe lucrări sunt catalogate antitetic) sunt realizabile [Kale *et al.*, 2000]. Cu toate acestea, punctul nostru de vedere este că aceste obiective specifice strategiilor de colaborare sunt realizabile și sunt foarte puțin dezbatute în teoria de specialitate iar îndeplinirea lor simultană necesită o abordare mult mai analitică și profundă decât prin simpla creare a mecanismului relațional. Mecanismul relațional ajută, însă nu este suficient.

În acest sens, pe lângă importanța cunoașterii principalelor mecanisme puse în operă de către parteneri pentru managementul relației este important ca managementul de vârf să monitorizeze alocarea resurselor proprii pentru implementarea strategiilor de colaborare, astfel încât implementarea să ducă la îndeplinirea celor două obiective specifice strategiilor de colaborare: (1) accesul la resursele partenerului, plus învățarea de la acesta și (2) protecția propriilor resurse și competențe esențiale. În paginile următoare vom descrie câteva metode și tehnici pe care o companie le are la îndemâna pentru ca să obțină acces la resursele partenerului și să învețe din cadrul colaborării, concomitent cu protecția față de comportamentul oportunist al partenerului.

### **3.5.1 Prevenirea și protecția companiei de comportamentul oportunist al partenerului**

Das și Teng (1999) consideră că managementul unei relații de colaborare este mult mai complicat decât managementul unei companii. În principal, din cauza dificultăților de a administra compania parteneră pentru care în cadrul colaborărilor nu se are puterea necesară (spre deosebire de o fuziune sau achiziție). Pe de altă parte, partenerul chiar poate dispune de mai multă putere și propria companie să fie cea care este administrată de către partener. Din acest motiv, și este doar un singur exemplu, pentru implementarea unei colaborări strategice un aspect esențial îl constituie protecția și prevenirea de comportamentul oportunist al partenerului.

Potrivit lui Williamson (1975) – citat de Das și Rahman (2010) – comportamentul oportunist al unui partener se referă la “o lipsă de sinceritate și onestitate în cadrul unei relații, manifestată prin urmărirea intereselor proprii și obținerea de avantaje, cu viclenie și înșelăciune, în detrimentul partenerilor de colaborare”. Acest comportament poate include: neîndeplinirea obligațiilor contractuale, nerespectarea înțelegereilor formale non-legale sau informale, nealocarea resurselor și a informațiilor prevăzute în cadrul înțelegerei, recurgerea la înșelăciune și mintirea partenerului, însușirea frauduloasă a resurselor partenerului sau a rezultatelor colaborării, distorsionarea informațiilor cu bună credință etc. (Das și Rahman, 2010).

Bineînțeles, la baza protecției stă în primul rând contractul de colaborare. Prin elaborarea unor contracte complexe și detaliate se poate obține comportamentul dorit al partenerului în cadrul unei colaborări. (A se revedea subcapitolul “Designul contractului de colaborare” pentru funcții, rol, complexitatea contractului.) Pe de altă

parte, spuneam mai devreme că prin formarea de alianțe strategice și societăți mixte se poate obține într-o anumită măsură prevenirea și protecția de comportamentul oportunist al partenerului. De exemplu, cumpărând acțiuni în cadrul companiei partenere, managerii execuțiivi din cadrul companiei pot obține locuri și drepturi de vot în cadrul Adunării Generale a Acționarilor companiei partenere (AGA). În acest fel, compania poate obține puterea necesară pentru controlul și influențarea comportamentului partenerului în cadrul colaborării [Nicolescu și Popa, 2011].

Cu toate acestea, Oxley și Sampson (2004) afirmă că în anumite situații (de exemplu, în situația în care companiile partenere sunt concurenți puternici în industrie în care se oferă același produs final consumatorilor) nici structurile formale de tipul societăților mixte nu oferă suficientă protecție față de comportamentul oportunist al partenerului. Și atunci întrebarea este: ce poate face compania în aceste situații? În aceste situații, compania are la îndemână două posibilități: (1) fie să colaboreze în continuare pentru îndeplinirea obiectivelor comune, fie (2) să se comporte oportunist.

În cadrul teoriei de specialitate, pentru clarificarea acestei dileme este de referință lucrarea profesorului Arvind Parkhe, *Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation* (1993). Autorul lucrării a introdus în cadrul literaturii de specialitate conceptul *Prisoner's Dilemma* (PD) cu fundamente în teoria jocurilor, pentru analizarea comportamentului companiilor în cadrul unei colaborări. În esență, metoda ne spune următoarele: comportamentul oportunist al companiei proprii este cea mai convenabilă strategie în cadrul unei colaborări, apoi colaborarea mutuală a companiilor partenere, urmată de comportamentul oportunist al ambilor parteneri, pentru ca cea mai puțin favorabilă opțiune să fie colaborarea în situația în care partenerul se comportă oportunist.

Cu toate că cea mai bună strategie este comportamentul oportunist și extragerea de maximum de valoare din cadrul colaborării, în mod paradoxal, prin comportamentul oportunist se obține/adaugă mai puțină valoare decât în situația în care ambii parteneri ar fi colaborat (Phelan *et al.*, 2005). Dacă prizonierul din jocul *Prisoner's Dilemma* divulgă/trădează scapă de închisoare iar partenerul acestuia va primi o pedeapsă foarte dură. Partenerul poate trăda ulterior sentinței iar partenerul care a trădat primul să primească și el o sentință la fel de grea. În schimb, dacă aceștia colaborează și scapă de închisoare rezultatul ar fi mult mai avantajos pentru amândoi [Parkhe, 1993]<sup>29</sup>. În consecință, cea mai eficientă strategie în contextul strategiilor de colaborare este abordarea de tip „răspuns în oglindă” (eng. *tit-for-tat*) [Parkhe, 1993]. Cu alte cuvinte,

<sup>29</sup> În acest joc, doi jucători sunt suspectați de o crimă ipotetică. Jucătorii sunt arestați și ținuți prizonieri fără ca să poată comunica între ei. Așadar, fiecare trebuie să decidă dacă să colaboreze sau să trădeze/divulge fără să știe ce va face celălalt. Autoritățile au la îndemână varianta unei sentințe mai ușoare sau mai grele. În situația în care prizonierii colaborează (colaborare bilaterală, CB) nici unul nu divulgă/trădează, aceștia vor primi o sentință ușoară. Pe de altă parte, dacă unul divulgă (trădare unilaterală, TU) iar celălalt nu, acesta va fi eliberat iar colegul său va primi o pedeapsă foarte grea (colaborare unilaterală, CU). Dacă ambii prizonieri divulgă/trădează, ambii vor primi o pedeapsă medie (trădare bilaterală, TB). Preferința fiecărui prizonier este TU>CB>TB>CU (Parkhe, 1993).

dacă compania parteneră este dedicată colaborării și lucrează pentru îndeplinirea obiectivelor colaborării, la fel va proceda și compania noastră. În schimb, dacă compania parteneră se comportă oportunist este necesar și compania părinte să procedeze la fel. **Nu** este indicat ca propria companie să se dedice colaborării, în situația în care partenerul se comportă oportunist.

Caracteristicile acestei strategii sunt următoarele (Phelan *et al.*, 2005): (1) compania proprie niciodată nu se comportă oportunist ea prima dată, (2) compania pedepsește partenerii oportuniști prin comportament oportunist, (3) este o strategie iertătoare; de îndată ce compania parteneră s-a opus din comportamentul oportunist se restabilește colaborarea cu partenerul fără nici o problemă.

Phelan și colaboratorii (2005) bazându-se pe lucrarea lui Parkhe (1993) au realizat un studiu, în cadrul căruia mai mulți cercetători au fost invitați să propună strategii pentru soluționarea următorului aspect: cum ar trebui ca o companie să reacționeze la comportamentul oportunist al partenerului? Turneul a fost prima fază a studiului iar apoi pentru validarea rezultatelor și obținerea unei strategii mai robuste s-au realizat simulări matematice cu ajutorul metodei Monte Carlo. Conform rezultatelor studiului strategia *tit-for-tat* a profesorului Parkhe (1993) s-a plasat doar a șasea în cadrul clasamentului final, în situația în care companiilor li s-a oferit și posibilitatea ieșirii/incheierii colaborării. Strategia câștigătoare a fost de tipul “răspuns în oglindă și părăsește colaborarea la viitoarele acțiuni de comportament oportunist” (eng. *tit-for-tat and exit*). Diferența față de strategia *tit-for-tat* este că în cadrul strategiei *tit-for-tat-and exit*, începând cu a doua acțiune de comportament oportunist a partenerului (sau cu a treia acțiune pentru a fi mai toleranți) compania începe reevaluarea oportunităților și începe să considere ieșirea din colaborare. Se poate observa, în cadrul acestei strategii, la prima acțiune de trădare/comportament oportunist compania iartă partenerul, trece cu vederea, dar începând cu a doua astfel de acțiune, aceasta începe să reconsideră necesitatea colaborării.

Primele trei strategii în cadrul studiului (inclusiv strategia câștigătoare *tit-for-tat and exit*) prezintă următoarele caracteristici: (1) folosesc abordarea *răspuns în oglindă*, (2) sunt tolerante (însă nu prea mult tolerante) și după un anumit număr de acțiuni oportuniste ale partenerului compania părăsește colaborarea, (3) numărul acțiunilor oportuniste de la care compania începe să își revalueze opțiunile și să părăsească colaborarea depinde de oportunitățile din mediul exterior (cu cât există mai multe și mai promițătoare oportunități în mediu, cu atât mai devreme este mai probabil ca organizația să părăsească colaborarea). Rezultatele studiului mai precizează faptul că este necesar ca organizațiile să fie mai tolerante și iertătoare, în situația în care valoarea obținută prin intermediul colaborării este mai mare/depășește valoarea preconizată a fi obținută prin fructificarea viitoarei oportunități de colaborare (Phelan *et al.*, 2005). Sintetizând cele discutate, cea mai potrivită strategie în situația comportamentului oportunist al partenerului este strategia *tit-for-tat and exit*.

Deși în astfel de situații, *tit-for-tat and exit*, în sensul cel mai general, este cea mai eficientă strategie, noi am spune că ar fi nevoie de introducerea unui pas intermediar,

înainte de încheierea colaborării, înainte de exit. În acest sens, primul pas ar fi ca organizația să își limiteze acțiunile în cadrul colaborării la întreprinderea de acțiuni pentru îndeplinirea acelor obiective care pot fi îndeplinite cu mai multă siguranță, cu o anumită cantitate de resurse și atent alocate (eng. *tit-for-tat and limit the scope*). Altfel spus, să limiteze obiectivele colaborării la acele obiective care pot fi îndeplinite cu mai multă siguranță, în detrimentul renunțării la colaborare per total (Oxley și Sampson, 2004). În continuare, să se adopte două variante de comportament: (1) restabilirea relației inițiale și avansarea, în situația în care comportamentul oportunist încetează sau (2) terminarea colaborării, în situația în care partenerul nu încetează comportamentul oportunist. Această variantă poate fi aplicată și în situația în care o colaborare nu poate fi încheiată sau ca variantă intermedieră până în momentul încheierii colaborării, în situația în care colaborarea poate fi încheiată cu mai multă dificultate.

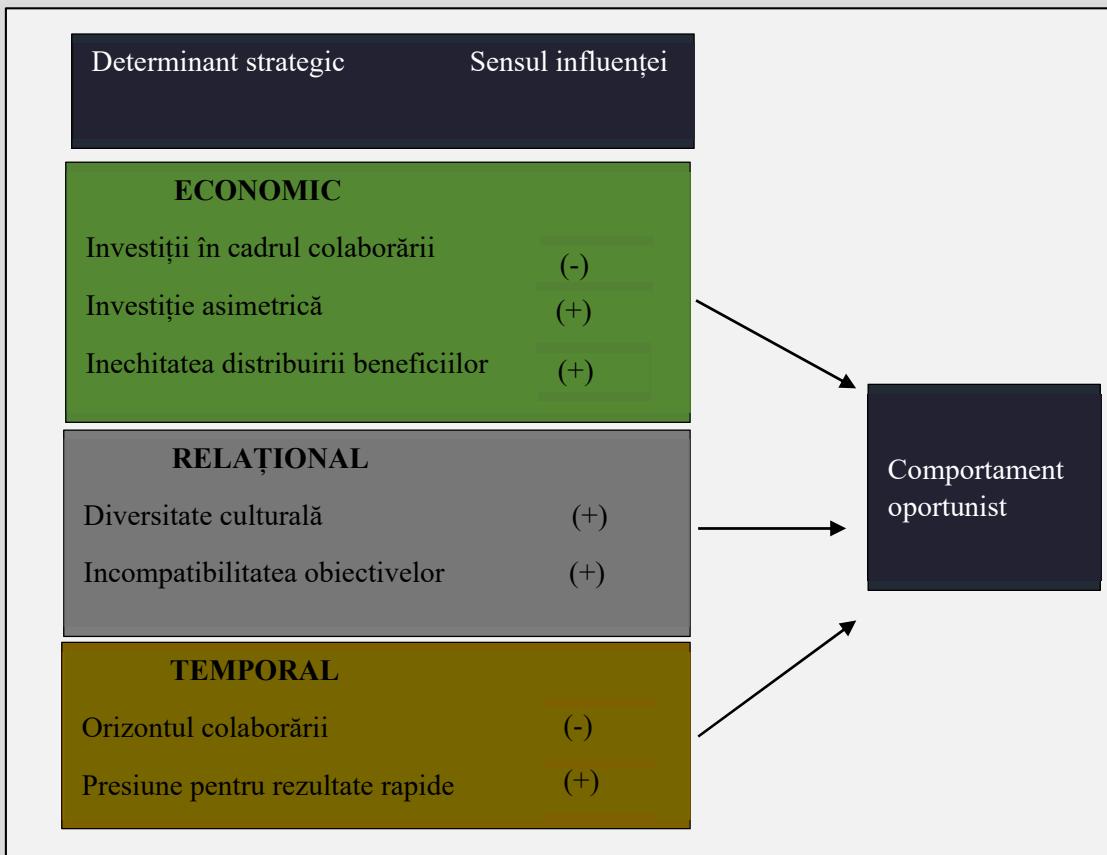
Până în prezent am discutat opțiunile care stau la îndemâna companiilor în situația în care acestea se confruntă cu apariția comportamentului oportunist al partenerului. În continuare, vom discuta ce pot face companiile *înainte* de apariția comportamentului oportunist. În această ordine de idei, există cercetători care precizează că anumiți factori sunt determinanți ai creșterii sau scăderii probabilității adoptării comportamentului oportunist de către partener. În acest sens, Das și Rahman (2010) propun un cadru cu trei grupe de factori, determinanți ai comportamentului oportunist și prezintă influența acestor determinanți asupra comportamentului companiei partenere: (1) determinanți economici, (2) determinanți relaționali și (3) determinanți temporali. (Figura 3.9).

În lucrarea de față recomandăm monitorizarea acestor factori/determinanți *înainte* de manifestarea comportamentului oportunist. De exemplu, o tehnică care funcționează și pe care companiile o au la îndemâna este implicarea partenerului pentru ca acesta să investească resurse în cadrul colaborării. În acest sens, investiția partenerului este percepță drept “ostatic” și astfel se reduce probabilitatea ca partenerul să se comporte oportunist (Das și Rahman, 2010; Kale *et al.*, 2000; Parkhe, 1993). O altă tehnică, la fel de utilă, este creșterea orizontului de timp a colaborării. Prin abordarea unui orizont de timp îndelungat se realizează o apropiere și integrare mai puternică a companiilor și astfel se reduce probabilitatea adoptării comportamentului oportunist (Das și Rahman, 2010; Parkhe, 1993).

Metodele și tehniciile prezentate de noi în cadrul acestei lucrări stau la baza protecției companiei părinte de comportamentul oportunist al partenerului *înainte* și după apariția acestui comportament. În situația în care prevenirea de comportamentul oportunist nu dă roade/nu funcționează se poate trece la aplicarea planului doi, strategia *tit-for-tat and limit/exit*.

Dacă până în prezent am trecut în revistă un prim aspect al comportamentului companiilor în cadrul unei colaborări și anume, cum își pot proteja acestea resursele și competențele esențiale, în continuare să abordăm cel de-al doilea aspect, și anume, obținerea resurselor partenerului prin promovarea comportamentului antreprenorial, plus învățarea de la acesta.

**Figura 3.9. Determinanți ai comportamentului oportunist**



Notă. Semnele (+) și (-) indică faptul că o creștere în nivelul determinantului va rezulta într-o creștere/scădere a probabilității adoptării comportamentului oportunist de către compania/companiile partenere. De exemplu, o creștere a nivelului investiției în cadrul colaborării (de către compania parteneră) va rezulta în scăderea probabilității adoptării comportamentului oportunist de către aceasta.

(Sursa: Das și Rahman, 2010, p. 64)

### 3.5.2 Promovarea comportamentului antreprenorial

Orientarea antreprenorială (OA) este privită drept o capabilitate dinamică care atunci când este aplicată în cadrul colaborării poate îmbunătăți procesul de inovare a produselor și/sau proceselor/ operațiunilor (Bouncken *et al.*, 2014). Orientarea antreprenorială (OA) este capabilitatea dinamică care promovează dezvoltarea unor idei noi și asumarea riscului precum și preocuparea continuă pentru identificarea de noi oportunități de afaceri (Bouncken *et al.*, 2014). Într-o altă perspectivă, prin promovarea OA o companie își poate îmbunătăți atât performanța relațională cu productivitatea, cât și performanța inovativă (de Leeuw *et al.*, 2014).

Din perspectiva managementului de vîrf pentru operaționalizarea unei colaborări devine importantă promovarea comportamentului antreprenorial în rândul angajaților companiei care lucrează în cadrul colaborării și în plus, încurajarea și promovarea acestui comportament în rândul angajaților companiilor partenere. Pe de o parte

managerii și subalternii lor trebuie să fie încurajați să vină cu idei noi/soluții noi pentru soluționarea problemelor apărute pe parcursul operaționalizării colaborării iar pe de altă parte să se preocupe și să propună idei noi pentru identificarea și introducerea de noi bunuri/servicii/soluții în portofoliul de produse al companiei (Bouncken *et al.*, 2014).

Principalul motiv pentru care compania este bine să militeze pentru promovarea comportamentului antreprenorial în rândul angajaților care lucrează în cadrul colaborării este că un nivel crescut de OA poate contribui la îmbunătățirea performanței inovative realizate în comun (eng. *joint innovation*). Într-un studiu realizat la Universitatea Bayreuth (Germania) pe 171 de companii cu operațiuni în domeniul producției industriale, Bouncken și colaboratorii (2014) observă că OA a companiei influențează puternic și conduce la creșterea performanței inovative în comun. Cu toate acestea, este bine de ținut cont de faptul că creșterea performanței inovative se realizează doar până la un anumit nivel al incertitudinii mediului, după care performanța începe să descrească. În același timp, cercetătorii observă că măsura în care compania dispune de capacitate de absorbție și este dispusă să învețe de la partenerul de colaborare va conduce la creșterea performanței inovative a colaborării. Aceste aspecte vor contribui, de asemenea, și la îmbunătățirea capabilităților inovative ale companiei.

Conform lui Hitt și colaboratorii (2007), în general, colaborările strategice sunt dezvoltate pentru îndeplinirea obiectivelor unei companii pe două direcții strategice: (1) minimizarea costurilor sau (2) maximizarea oportunităților apărute pe parcursul colaborării. În cadrul lucrării noastre, pe lângă exercitarea unui stil de leadership care să permită atingerea obiectivelor colaborării cu eficacitate și eficiență, propunem ca managementul să încurajeze comportamentul antreprenorial în rândul persoanelor care lucrează în cadrul colaborării. În acest sens, poziția noastră este că angajații care lucrează în cadrul unei colaborări să își îndeplinească în primul rând sarcinile în cadrul colaborării și în plus, să vină cu idei noi/soluții noi. Dar pentru îndeplinirea acestui deziderat este necesară mai întâi crearea unui tipar mintal orientat înspre antreprenoriat.

Acum tipar mintal care să promoveze comportamentul antreprenorial este compus din următoarele cinci dimensiuni: (1) inovație, (2) proactivitate, (3) asumarea riscurilor, (4) autonomie și (5) agresivitate competitivă (Hitt *et al.*, 2007). Despre crearea acestui tipar mintal și descrierea fiecărei dimensiuni nu vom mai insista să discutăm deoarece există o sumedenie de lucrări științifice despre antreprenoriat și promovarea comportamentului antreprenorial.

Avantajul principal rezultat în urma promovării comportamentului antreprenorial este creșterea probabilității identificării, formulării și implementării unei "strategii pionier" și obținerea astfel de avantaje pentru companiile participante în cadrul colaborării. Aceste companii vor fi primele companii care intră într-o industrie nouă și nu sunt companii care aplică "strategii de tip urmăritor"

(Bouncken *et al.*, 2015).<sup>30</sup> Ricarda Bouncken și colaboratorii (2015) într-un studiu efectuat în Germania pe un eșantion de 169 companii de tip IMM observă că adoptarea unei strategii pionier de către companii a rezultat în creșterea performanței inovative atât la momentul studiului, cât și după o perioadă de 1,5 ani. De cealaltă parte, adoptarea unei strategii de urmăritor are un impact semnificativ în reducerea performanței inovative. Tocmai din acest motiv, pe parcursul implementării strategiei de colaborare este indicată promovarea comportamentului antreprenorial în rândul angajaților care lucrează în cadrul colaborării. Angajații pot identifica noi procese sau produse, bazate pe inovare incrementală, sau chiar noi produse bazate pe inovare radicală. În acest sens, este important să se fructifice avantajele pe care o companie (și partenerii săi) le poate obține fiind primele companii care activează într-o industrie nouă (eng. *first mover advantage*) [Borza, 2012; Bouncken *et al.*, 2015].

Cu toate că OA este necesară, indispensabilă, pentru îmbunătățirea performanței inovative, de la un anumit nivel acest comportament poate deveni ineficient (Bouncken *et al.*, 2014). Pe de altă parte, OA poate să nu influențeze performanța colaborării sau performanța generală a companiilor participante la colaborare (Wincent, 2005). De exemplu, în situația în care obiectivul colaborării este producția în comun. În această situație, OA este necesar să fie menținută la minimum. Angajații trebuie să fie eficienți și să se pună accent pe creșterea productivității. În general, în cadrul colaborărilor strategice dezvoltate pentru exploatare OA este mai puțin necesară decât în cadrul colaborărilor formate pentru explorare.

În încheierea acestui subcapitol, dorim să mai menționăm că OA poate fi benefică dar poate fi și contra productivă după un anumit nivel. De exemplu, angajații nu mai sunt preocupați să își facă treaba, ci să identifice noi modalități prin care să îmbunătățească procesele sau produsele companiei, neglijându-și astfel munca și sarcinile pe care este necesar să le îndeplinească. Din acest motiv este necesar ca managerul de colaborare să știe când să promoveze sau nu orientarea antreprenorială în cadrul unei colaborări strategice. Dar pentru ca acest lucru să fie posibil este necesar să existe o legătură și o comunicare foarte bună între managerul executiv responsabil cu gestiunea colaborărilor strategice ale companiei (eng. *Chief Executive Alliances*) și managerul de colaborare (eng. *alliance manager*).

### 3.5.3 Învățarea de la partenerul de colaborare

Din perspectiva managementului de vârf pentru îndeplinirea obiectivelor legate de creșterea performanței inovative și îmbunătățirea competențelor pentru inovare (și nu

<sup>30</sup> O companie care implementează o strategie pionier își propune să intre pe o piață prima, fructificând avantajele primei companii într-o industrie, de exemplu, oportunitatea de a stabili bariere de intrare în industrie sau achiziția de resurse strategice. Pe de altă parte, o companie care implementează o strategie de tip urmăritor, este o companie care intră pe o piață după ce a intrat compania pionier, fructificând greșelile făcute de compania pionier și eficientizându-și procesele și tehnologiile, însă obținând un nivel al profiturilor considerabil mai mic, lovindu-se de barierele de intrare fixate de compania pionier (Bouncken *et al.*, 2015).

numai), ca urmare a participării în cadrul unor colaborări strategice și a învățării de la parteneri, devine foarte importantă instituționalizarea colaborărilor strategice ale companiei (Lehene și Borza, 2017a). În esență, instituționalizarea strategiilor de colaborare se referă la monitorizarea și centralizarea tuturor colaborărilor strategice ale unei companii. În acest sens, se va numi un manager responsabil cu strategiile de colaborare în cadrul companiilor de tip IMM (eng. *Head/Director of Strategic Alliances* sau *Chief Executive Alliances*) și/sau se va crea un departament specializat cu proprii angajați și propriile resurse (eng. *Alliance function/department*) în cadrul companiilor mari și foarte mari [Dyer *et al.*, 2001; Hoffmann, 2005; Kale *et al.*, 2002]. Printre responsabilitățile managerului/directorului responsabil cu strategiile de colaborare se vor afla instituționalizarea, interpretarea și diseminarea lecțiilor învățate din cadrul colaborărilor trecute, precum și asimilarea, instituționalizarea și diseminarea cunoștințelor obținute din cadrul parteneriatelor strategice/alianțelor strategice/societăților mixte în care este implicată compania părinte în prezent (Inkpen, 2005).

În accepțiunea lui Inkpen (1998, 2005), Inkpen și Currall (2004), Kale și colaboratorii (2000) există două tipuri principale de învățare în contextul colaborărilor strategice: (1) învățarea de la partenerul/partenerii de colaborare prin asimilarea informațiilor critice, cunoștințelor, *know-how-ului*, abilităților și competențelor acestora și (2) învățarea despre procesul de management al colaborărilor strategice (de exemplu, cum să gestionezi mai eficient relația cu partenerii pe parcursul implementării strategiei). Ambele tipuri de învățare au șanse mai mari de reușită în cadrul societăților mixte sau în cadrul alianțelor strategice (Clarke-Hill *et al.*, 1998; Comino *et al.*, 2007; Jagersma, 2005; Kale *et al.*, 2000).

Procesul de asimilare și transfer al cunoștințelor despre partener și despre competențele de colaborare este un proces în trei etape. Mai întâi devin necesare evaluarea și recunoașterea cunoștințelor valoroase ale partenerului/partenerilor de colaborare. Fără îndoială, în situația în care compania nu este preocupată să învețe și nu are formulate obiective clare pentru învățare de la partener, oricără de valoroase ar fi cunoștințele partenerului nu se va realiza un proces eficient de transfer al cunoștințelor. În plus, este necesar ca organizația să disponă de capacitate de absorbție<sup>31</sup> pentru a asimila mai eficient cunoștințele partenerului. Acest aspect este relaționat cu etapa a doua, asimilarea cunoștințelor (Inkpen, 1998).

În *Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances* Andrew Inkpen (1998) relevă că pentru a asimila mai eficient cunoștințele partenerului companiile trebuie să stabilească conexiuni pentru învățare/pentru transferul cunoștințelor din cadrul colaborării. Autorul propune trei tehnici pe care companiile le au la îndemână pentru a crea conexiuni pentru învățare din cadrul unei colaborări: (1) transferul unor persoane din cadrul propriei companii pentru a lucra în cadrul

<sup>31</sup>Conceptul capacitatea de absorbție se referă la abilitatea unei companii de a recunoaște noi cunoștințe valoroase și de a asimila aceste cunoștințe în scopul îmbunătățirii capabilităților inovative ale companiei (Inkpen, 1998).

colaborării, (2) utilizarea în comun a tehnologiei (eng. *technology sharing*) și (3) interacțiuni frecvente între companie și partener (de exemplu, vizite la sediul partenerului sau vizitarea fabricilor partenerului).

A treia etapă din cadrul procesului de transfer a cunoștințelor este instituționalizarea și diseminarea cunoștințelor obținute de la parteneri în cadrul propriei companii cu scopul creșterii performanței inovative și/sau performanței relaționate cu productivitatea [Inkpen, 1998, 2005]. De toate aceste etape, precum și pentru multe alte responsabilități, se va ocupa centrul de excelență privind colaborările strategice ale companiei.

Într-un studiu realizat în Statele Unite pe 147 de companii mijlocii și mari, Bernard Simonin (1999) observă că procesul de transfer al cunoștințelor depinde de nivelul de ambiguitate al cunoștințelor. Potrivit cercetărilor autorului există două categorii de factori determinanți ai ambiguității și care în consecință, influențează eficacitatea și eficiența transferului de cunoștințe. În prima categorie, sunt factori specifici care țin de cunoștințe (explicitarea cunoștințelor, complexitatea cunoștințelor, experiența anterioară în domeniul în care se dorește transferul, specificitatea cunoștințelor). În cea de a doua categorie, sunt factori care țin de partenerul/partenerii de colaborare (nivelul de protecție a cunoștințelor, distanța culturală sau distanța organizațională).

În urma prelucrării datelor, cercetătorul a obținut următoarele rezultate: gradul în care cunoștințele partenerului sunt tacite, complexe, gradul în care compania nu dispune de experiență în domeniul în care se dorește transferul, distanța culturală (națională și organizațională) precum și distanța organizațională (procese și operațiuni diferite), toate aceste variabile au influențat negativ procesul de transfer.

Referitor la procesul de învățare de la partenerul/partenerii de colaborare dorim să mai precizăm că executivul responsabil cu strategiile de colaborare poate monitoriza minimizarea unor factori care sunt considerați factori care pot conduce la eșecul învățării din cadrul unei colaborări strategice. De exemplu, acesta poate crea o cultură la nivelul companiei care să sprijine învățarea din cadrul parteneriatelor strategice. Spuneam mai devreme că una dintre alternative este crearea unui departament specializat în gestiunea colaborărilor strategice ale companiei. Potrivit lui Inkpen (1998) următorii factori pot conduce la eșecul învățării: subevaluarea cunoștințelor partenerului; nestabilirea/nesetarea unor conexiuni pentru învățare/transfer a cunoștințelor; natura în sine a cunoștințelor poate îngreuna procesul de transfer; cultura la nivelul corporației/companiei poate să nu sprijine învățarea din cadrul colaborărilor (de exemplu, managementul de vârf poate să nu suporte decizia de instituționalizare a strategiilor de colaborare).

### **3.6 CONCLUZII PRELIMINARE**

Implementarea strategiilor de colaborare începe cu setarea/configurarea mecanismului de implementare și management al relației de colaborare. Acest mecanism cuprinde trei componente: (1) mecanismul legal/contractual, (2) mecanismul formal non-legal și (3)

mecanismul relațional. Configurarea/setarea mecanismului de implementare și a componentelor sale se realizează diferit în funcție de tipul strategiei de colaborare.

În cadrul parteneriatelor strategice, implementarea strategiei se va realiza prin intermediul mecanismului contractual și a mecanismului relațional. În schimb, în cadrul alianțelor strategice și a societăților mixte, implementarea se va realiza prin intermediul mecanismului contractual, a mecanismului formal non-legal și a mecanismului relațional. De asemenea, rolul contractului de colaborare pentru implementare (deci a mecanismului contractual) este cel mai important în situația parteneriatelor strategice, apoi în cadrul alianțelor strategice, pentru ca în situația societăților mixte, rolul acestuia să se apropie de funcția lui istorică, aceea de protecție legală.

Interfața unei colaborări strategice este diferită în funcție de tipul strategiei de colaborare. În cadrul parteneriatelor strategice, interfața nu reprezintă nimic altceva decât echipe informale compuse din membrii companiilor participante (sau angajați individuali), care lucrează sau nu împreună, și din resurse/competențe puse în comun pentru îndeplinirea unor obiective comune sau pentru obținerea de avantaj competitiv. De cealaltă parte, interfața unei alianțe strategice sau a unei societăți mixte este mult mai complexă. O interfață simplă se poate pune în aplicare cel mai simplu prin numirea unui manager responsabil cu implementarea și cu instituirea unor echipe comune (procedură formalizată prin documente). Interfața se poate întinde ca și complexitate până la setarea unor comitete directive (pentru management sau chiar pentru guvernare corporativă) responsabile cu planificarea și stabilirea direcției strategice comune. În cadrul unei colaborări strategice de mare complexitate (societate mixtă sau alianță strategică cu acționariat comun) și cu un management puternic profesionalizat rolurile comitetului de guvernare și ale comitetului de management sunt diferite.

Designul unei structuri organizatorice a colaborării cuprinde cinci dimensiuni: (1) interfața între parteneri, (2) intrafața în cadrul companiilor participante, (3) specializarea, (4) formalizarea și (5) centralizarea. Aceste cinci dimensiuni sunt prezente în cadrul fiecărui tip de colaborare, independent de structura legală anterior aleasă. După configurarea mecanismului de implementare și a designului structurii interorganizatorice, partenerii vor aloca colaborării resursele corespunzătoare înțelegerii și vor monitoriza la îndeplinirea obiectivelor colaborării. Managerilor de colaborări le revine rolul de a coordona și controla-regla activitățile comune.

La nivelul implementării un rol important este ocupat de către mecanismul relațional. Mecanismul relațional se referă în esență la construirea de relații sociale corespunzătoare între managerii și personalul non-managerial care lucrează în cadrul parteneriatului/alianței/societății mixte. Aceasta cuprinde patru componente: (1) încredere mutuală, (2) angajament reciproc, (3) comunicare corespunzătoare și (4) soluționarea integrativă a conflictelor. Acestea sunt componente de bază. Aspecte cum ar fi bunul simț, loialitatea, integritatea angajaților fac și ele parte din mecanismul relațional.

Managementul de vârf al companiei este necesar ca în cadrul unei colaborări strategice să vegheze la evoluția relației pe următoarea direcție strategică: obținerea

resurselor partenerului, plus învățarea de la acesta și în același timp, protejarea resurselor și competențelor esențiale propriei. Cel mai important instrument managerial pentru protecție este contractul de colaborare. Deoarece elaborarea unor contracte complexe este foarte costisitoare și de cele mai multe ori în cadrul unui contract nu se pot surprinde toate aspectele necesare pentru o protecție eficientă, devine necesară adoptarea unor tehnici specifice pentru protecție. Există tehnici pentru protecție înainte și după apariția comportamentului oportunist al partenerului.

Pentru prevenirea de comportamentul oportunist al partenerului managementul companiei poate monitoriza trei grupe de factori determinanți ai comportamentului oportunist: (1) factori economici, (2) factori relaționali și (3) factori temporali. De cealaltă parte, după apariția comportamentului oportunist, managementul companiei poate monitoriza ca organizația proprie, în prima fază, să reducă obiectivele colaborării la acele obiective care pot fi îndeplinite cu mai multă siguranță iar apoi să adopte două variante de comportament: a) să restabilească relația inițială, în cazul în care compania parteneră încetează comportamentul oportunist sau b) să încheie colaborarea. Bineînțeles, compania dispune de posibilitatea terminării directe a colaborării fără nici o altă fază intermediară în situațiile în care se anticipatează că relația nu merită (nu mai adaugă valoare) sau nu mai poate avansa.

Pe lângă îndeplinirea obiectivelor colaborării, companiile este indicat să monitorizeze pentru fructificarea oportunităților apărute pe parcursul implementării, ținând cont de resursele și competențele partenerului, deci pentru creșterea performanței inovative. Din acest punct de vedere sunt importante două aspecte: (1) promovarea comportamentului antreprenorial și (2) învățarea de la partener. Promovând comportamentul antreprenorial în cadrul colaborării, companiile participante în cadrul unei colaborări cresc şansele identificării unor oportunități de afaceri în comun (sau separat) și adoptării unei strategii pionier. Tot pentru creșterea performanței inovative este indicat ca organizația să fie preocupată și să aloce resurse pentru a învăța cât mai bine și cât mai multe de la partenerul de colaborare. În acest fel, compania își îmbunătățește competențele de inovare, cu impact pozitiv asupra obținerii de avantaj competitiv susținut.

## CAPITOLUL 4. EVALUAREA STRATEGIILOR DE COLABOARE

### 4.1 INTRODUCERE

Evaluarea strategiilor de colaborare ale unei companii, spre deosebire de evaluarea strategiei unei companii, presupune două niveluri de analiză independente, dar integrate (nivelul colaborării și nivelul companiei) și două subiecte/elemente de evaluare (evaluarea unei strategii de colaborare și evaluarea portofoliului de colaborări). Pentru o evaluare mai precisă și pentru o aliniere cu obiectivele fundamentale și planurile de viitor ale companiei, evaluarea colaborărilor strategice este indicat să se realizeze după cum este descris în continuare (în această succesiune de etape).

În primul rând, se va evalua strategia de colaborare la nivelul colaborării de către managementul colaborării. Se va constata în principal, măsura în care colaborarea și-a îndeplinit obiectivele. În etapa a doua, se va evalua strategia de colaborare în cadrul companiei de către managementul companiei. Principalul punct de interes este evaluarea contribuției colaborării la creșterea și dezvoltarea companiei. Se va constata dacă performanțele relaționate cu productivitatea și inovarea, rezultate în urma colaborării, au crescut sau au scăzut în urma implementării strategiei. De asemenea, se va evalua dacă colaborarea este aliniată cu planurile de viitor ale companiei sau cu celelalte strategii de la nivelul companiei. În continuare, în etapa trei, managementul de vârf al companiei va evalua întreg portofoliul de colaborări la nivelul corporației/companiei și la nivelul unității strategice de afaceri. Se va constata dacă activitatea de colaborare strategică a companiei (per ansamblu) adaugă valoare companiei și dacă aceasta se realizează într-o manieră eficace și eficientă.

În cadrul acestui capitol vom discuta aspecte importante atât despre evaluarea unei colaborări strategice (parteneriat strategic/alianță strategică/societate mixtă), cât și despre evaluarea tuturor strategiilor de colaborare, deci a portofoliului de colaborări. O atenție crescută va fi acordată discutării alternativelor strategice pe care compania le are la îndemână după evaluarea unei colaborări strategice.

Astfel, vom începe discuția noastră cu prezentarea unor aspecte generale despre evaluarea unei strategii, discuție contextualizată la obiectivele lucrării noastre. În continuare, vom discuta despre evaluarea unei strategii de colaborare și despre cele trei alternative strategice de evoluție pe care compania le are la îndemână, după obținerea rezultatelor evaluării (încheierea colaborării, achiziția acțiunilor/resurselor partenerului sau chiar a companiei partenere, sau continuarea colaborării). Vom încheia capitolul prin discutarea unor aspecte importante despre evaluarea portofoliului de colaborări. În special, vom aprofunda discuția noastră în domeniul managementului portofoliului de

colaborări, pentru a sublinia necesitatea creării de către companii a unei funcții specializate pentru managementul profesionist al colaborărilor strategice.

## 4.2 EVALUAREA STRATEGIEI ȘI CONTROLUL STRATEGIC. ASPECTE GENERALE

Evaluarea unei strategii de colaborare este procesul prin care managementul de vârf al companiei sau managementul colaborării revizuește bazele fundamentării și elaborării strategiei de colaborare, măsoară performanțele obținute în urma implementării și le compară cu obiectivele fundamentale ale colaborării, pentru ca apoi să stabilească dacă este nevoie de acțiuni corective pentru a redresa activitatea companiilor participante în cadrul colaborării pe direcția anterior stabilită (Băcanu, 2006; Borza, 2012; Brătianu, 2002; Popa, 2004)<sup>32</sup>.

Scopul evaluării performanțelor strategiei este de a monitoriza și evalua diferențele existente între obiectivele fundamentale ale colaborării și performanțele realizate și de a ghida sau corecta metodele și tehniciile de aplicare ale strategiei în concordanță cu modificările mediului extern (Popa, 2004). Pentru evaluarea unei strategii de colaborare se pot folosi două categorii de elemente: *cantitative* și *calitative* (Băcanu, 2006; Borza, 2012; Christoffersen *et al.*, 2014; Kale *et al.*, 2002; Meier *et al.*, 2015; Moeller, 2010; Popa, 2004).

Evaluarea din punct de vedere cantitativ se poate realiza comparând rezultatele înregistrate în urma implementării strategiei de colaborare cu cele obținute de companie înaintea angajării în relația de colaborare (Christoffersen *et al.*, 2014; Popa, 2004). La fel de bine se pot compara rezultatele obținute cu rezultatele altor companii concurente (Popa, 2004). Compararea se poate face cu privire la nivelul unor indicatori relevanți. De exemplu, cu cât a crescut/scăzut profitul net/rata profitului/segmentul de piață acoperit, în urma implementării și angajării companiei în cadrul alianței strategice cu compania X. În general, comparația cantitativă se poate face considerând patru grupe de coeficienți financiari (Băcanu, 2006): (1) coeficienți de lichiditate, (2) coeficienți de profitabilitate, (3) coeficienți de activitate și (4) coeficienți de solvabilitate.

Pe de altă parte, evaluarea implementării strategiei de colaborare implică și evaluarea unor aspecte calitative (Christoffersen *et al.*, 2014; Popa, 2004). Băcanu (2006) consideră că cel mai popular model de evaluare a fost dezvoltat de Seymour Tilles și s-a axat pe evaluarea răspunsurilor la următoarele întrebări: Este strategia aleasă consistentă (elementele au o logică unitară)? Există concordanță între strategia aleasă și mediul înconjurător? Este strategia de colaborare o strategie responsabilă social? Orizontul de timp al strategiei este corespunzător? Există resurse disponibile pentru susținerea în continuare a strategiei?

---

<sup>32</sup> În literatura din România există mai mulți autori care discută aspecte despre evaluarea strategiei. De exemplu, Băcanu (2006); Bordean (2009); Borza (2012); Brătianu (2002); Popa (2004). Cu toate acestea, aceste lucrări nu discută despre evaluarea strategiilor de colaborare, evaluare care după cum vom vedea în paginile următoare necesită o abordare diferită.

În funcție de rezultatele măsurării performanței colaborării (atât prin evaluarea cantitativă, cât și prin evaluarea calitativă), managementul companiei sau managementul colaborării are responsabilitatea pentru adoptarea unor acțiuni/măsuri corective cu scopul reposiționării companiei și a companiilor participante la colaborare în contextul concurențial actual (Borza, 2012).

În *Toward Validation of Partner Goal Achievement as a Measure of Joint Venture Performance*, profesorul american Louise Hatfield și colaboratorii (1998) precizează că îndeplinirea obiectivelor pentru care companiile participante au intrat în colaborare este una dintre cele mai precise metode pentru măsurarea performanței unei colaborări strategice. Într-adevăr există suport empiric pentru această asumție și este poate cea mai precisă metodă pentru *evaluarea performanței în cadrul unei colaborări strategice*. Cu toate acestea, așa cum subliniază și profesorul austriac Werner Hoffmann (2005) măsurarea performanței în cadrul unei colaborări strategice reprezintă doar un prim pas/metodă parțială pentru evaluarea unei strategii de colaborare. Acestea, din simplul motiv că practica economică, respectiv literatura în domeniu, a avansat foarte mult iar în prezent companiile sunt implicate în sute, poate chiar mii de colaborări, de toate tipurile, și se confruntă în multe cazuri cu provocări legate de managementul unui portofoliu larg de colaborări.

În plus, din perspectiva propriei companii se poate ca obiectivele colaborării să nu fi luat în calcul planurile de viitor ale companiei (Dussauge și Garrette, 1998), să nu fi fost aliniate cu obiectivele fundamentale ale corporației/companiei (Holmberg și Cummings, 2009) sau cu celelalte strategii de la nivelul companiei (Vapola *et al.*, 2010). Cu alte cuvinte, colaborarea poate să își îndeplinească obiectivele, la momentul formării colaborării să fi fost o decizie investițională bună, însă datorită condițiilor de mediu care s-au schimbat să nu se mai justifice continuarea colaborării (Reuer, 2002).

Din aceste motive, în cadrul lucrării noastre, sugerăm ca îndeplinirea obiectivelor colaborării să fie privită ca o metodă parțială pentru măsurarea performanței obținute în cadrul unei colaborări strategice. Astfel, *evaluarea unei strategii de colaborare este necesar să se realizeze și în cadrul companiei (nu doar la nivelul colaborării) de către echipa managerială de vârf*, în funcție de măsura în care colaborarea contribuie la îndeplinirea obiectivelor fundamentale ale companiei (inclusiv inovare incrementală sau radicală). La același nivel de analiză (nivelul companiei și evaluarea unei colaborări) este necesar să se anticipateze și evalueze de către managementul de vârf al companiei consecințele pe termen lung ale colaborării, dincolo de performanța pur operațională a colaborării (Dussauge și Garrette, 1998).

În continuare, pe lângă evaluarea unei singure strategii de colaborare (la nivelul colaborării și la nivelul companiei) este foarte necesar ca organizația să evalueze întreg portofoliul de colaborări pentru a monitoriza ca toate colaborările strategice să fie aliniate cu obiectivele fundamentale ale companiei (Hoffmann, 2005; Holmberg și Cummings, 2009). Acest lucru tocmai pentru a evita cele spuse mai sus, o colaborare strategică să fie de mare succes, să își îndeplinească obiectivele, să adauge valoare companiei într-o divizie/funcțiune (de exemplu, marketing) și să conducă la pierderea

de valoare într-o altă divizie/funcțiune (de exemplu, finanțier-contabilă). Sau, aceasta să nu fie aliniată cu intenția strategică și planurile de viitor ale companiei [Dussauge și Garrette, 1998; Holmberg și Cumming, 2009].

Astfel, pentru evaluarea strategiilor de colaborare devin importante două perspective de analiză (Christoffersen *et al.*, 2014; Dussauge și Garrette, 1998; Hatfield *et al.*, 1998; Hoffmann, 2005):

- perspectiva (A), evaluarea strategiei la nivelul colaborării (măsura în care colaborarea își îndeplinește obiectivele);
- perspectiva (B) evaluarea strategiei la nivelul companiei, evaluarea strategiei în cadrul companiei de către managementul companiei. La nivelul companiei [perspectiva (B)], este necesar să se evaluateze atât o colaborare individuală cât și întregul portofoliu de colaborări (toate colaborările companiei). În plus, portofoliul de colaborări este indicat să se evaluateze atât la nivelul afacerii; cât și la nivelul corporației/companiei.

Cele discutate până în prezent, referitor la evaluarea strategiilor de colaborare, sunt sintetizate în figura 4.1.

**Figura 4.1. Perspective de evaluare a strategiilor de colaborare**

Numărul colaborărilor	Nivelul de analiză	
	Nivelul colaborării	Nivelul companiei
O colaborare strategică (parteneriat/alianță/societate mixtă)	Evaluarea strategiei la nivelul colaborării (1) 	Evaluarea strategiei în cadrul companiei (2) 
Mai multe colaborări		Evaluarea portofoliului de colaborări la nivelul afacerii (3) Evaluarea portofoliului de colaborări la nivelul corporației/companiei (4)

Notă. Numerele 1, 2, 3 și 4 reprezintă succesiunea de evaluare, respectiv, nivelul de evaluare diferit care necesită analiză diferită.

(Sursa: creația proprie a autorului)

În continuare, vom discuta aspecte importante atât despre evaluarea unei strategii de colaborare individuale (atât la nivelul colaborării, cât și la nivelul companiei), cât și despre evaluarea portofoliului de colaborări al companiei.

## 4.3 EVALUAREA STRATEGIEI ȘI CONTROLUL STRATEGIC ÎN CADRUL UNEI COLABORĂRI STRATEGICE

### 4.3.1 Monitorizarea evoluției colaborării și controlul strategic

Monitorizarea evoluției unei colaborări constă în supravegherea și controlul/reglarea desfășurării activităților și a angajaților care lucrează, sau sunt

implicați, în cadrul unui parteneriat strategic/alianță strategică/societate mixtă, în conformitate cu standardele și obiectivele formulate de parteneri în etapa negocierii. Controlul/reglarea activităților în cadrul unui parteneriat strategic/alianță strategică/societate mixtă poate fi strategic, tactic sau operațional. Controlul strategic are ca obiect de analiză direcția strategică a colaborării (parteneriat strategic/alianță strategică/societate mixtă) și relația sa cu mediul înconjurător. În schimb, controlul tactic are ca obiect de analiză implementarea strategiei de colaborare ca plan, iar controlul operațional are ca obiect de analiză activitățile curente desfășurate în cadrul colaborării. În continuare, în atenția discuției noastre se va afla controlul strategic.

Controlul strategic în cadrul unei colaborări – parteneriat/alianță/societate mixtă – este procesul prin care managementul colaborării monitorizează activitățile desfășurate în cadrul colaborării și le evaluează pentru a constata dacă se desfășoară în mod eficace și eficient, urmând a lua măsuri corective necesare pentru îndeplinirea obiectivelor stabilite. În acceptiunea profesorilor Ovidiu Nicolescu și Ion Popa, controlul strategic reprezintă o secvență a procesului de management strategic, în cadrul căreia se supervizează implementarea strategiei, se identifică problemele apărute și cele potențiale și se conturează corecțiile necesare pentru a asigura conformitatea performanțelor realizate cu standardele stabilite, precum și modalitățile de perfecționare (2011).

În esență, controlul strategic în cadrul unui parteneriat strategic/alianță strategică/societate mixtă presupune patru activități de bază pe care trebuie să le efectueze echipa managerială responsabilă cu managementul colaborării: (1) revizuirea bazelor elaborării strategiei, (2) măsurarea performanțelor obținute, (3) compararea rezultatelor cu obiectivele anterior stabilite și (4) adoptarea unor acțiuni corective pentru ca parteneriatul să își îndeplinească obiectivele stabilite [Borza, 2012].

Continuitatea relației de colaborare va depinde într-o mare măsură de modul în care companiile participante gestioneză faza operațională (Wahyuni *et al.*, 2007). În funcție de rezultatele evaluării strategiei, precum și ținând cont de obiectivele și interesele partenerilor, o colaborare poate deveni operațională, tactică sau strategică. O colaborare operațională se va finaliza într-o perioadă de cel mult un an după etapa de negociere, o colaborare tactică se va încheia într-o perioadă cuprinsă între unu și cinci ani, iar o colaborare strategică este o colaborare care se finalizează după mai mult de cinci ani sau orizontul acesteia este extins pe termen foarte lung. De asemenea, din perspectiva structurii legale, o colaborare poate evalua de la un parteneriat strategic la o alianță strategică și apoi în formarea unei societăți mixte. De cealaltă parte, spuneam mai devreme, că evoluția poate fi și inversă, de la o societate mixtă la o alianță strategică sau parteneriat strategic, prin limitarea obiectivelor colaborării.

În general, în funcție de rezultatele obținute prin intermediul evaluării strategiei un parteneriat strategic/alianță strategică/societate mixtă poate evolua în următoarele direcții (Dussauge și Garrette, 1998; Reuer, 2000):

1. încheiere prematură.

2. încheiere naturală, prin ajungerea la finalul termenelor specificate în contractul de colaborare sau prin îndeplinirea obiectivelor colaborării.
3. colaborarea este continuată de un partener.

Aici există două variante. Varianta 3a potrivit căreia compania poate cumpăra acțiunile sau resursele partenerului. Și varianta 3b adică continuarea colaborării cu un alt partener, acesta din urmă cumpărând acțiunile sau resursele partenerului actual. Aceasta se mai poate alătura colaborării și prin alocarea de resurse proprii.

4. colaborarea este continuată în aceeași componență.

Tot în două variante. Varianta 4a caz în care orizontul de timp este extins, eventual se pot adăuga noi obiective, însă structura legală rămâne aceeași. Sau varianta 4b, caz în care evoluează și complexitatea colaborării. Prin urmare, intervin modificări și în structura legală (de exemplu, un parteneriat strategic evoluează într-o alianță strategică prin adăugarea de noi obiective care reclamă schimbarea structurii legale).

5. are loc fuziunea între parteneri sau între diviziile implicate în colaborare.

Această alternativă de evoluție înseamnă că partenerii vor continua colaborarea sub tutela unei singure companii.

6. vinderea acțiunilor/resurselor alocate în cadrul colaborării unei alte companii.
7. achiziționarea partenerului de către una dintre companiile participante la colaborare.

În *Parent Firm Performance across International Joint Venture Life-cycle Stages*, Jeffrey J. Reuer (2000) subliniază că o companie dispune de oportunități pentru a adăuga valoare acționarilor atât la momentul formării colaborării, cât și în etapa evaluării strategiei și eventual terminarea colaborării. Pe un eșantion de 215 societăți mixte internaționale cu cel puțin un partener american, cercetătorul observă că beneficiile totale extrase din cadrul colaborării sunt dependente de modul în care compania gestionează ambele faze din ciclul de viață al colaborării. În acest sens, devine important ca organizația să supravegheze în permanență implementarea strategiei și să evaluateze strategia la anumite intervale de timp, pentru a capta semnalele despre când este necesar ca o colaborare să fie continuată și când este necesar ca aceasta să fie întreruptă/încheiată.

În continuare, vom discuta despre factorii care pot conduce la încheierea colaborării, cu scopul creșterii gradului de precizie la aflarea răspunsului la întrebările: Când trebuie avansat și când este mai indicată încheierea colaborării? Respectiv, când trebuie achiziționată/instituționalizată colaborarea și când nu?

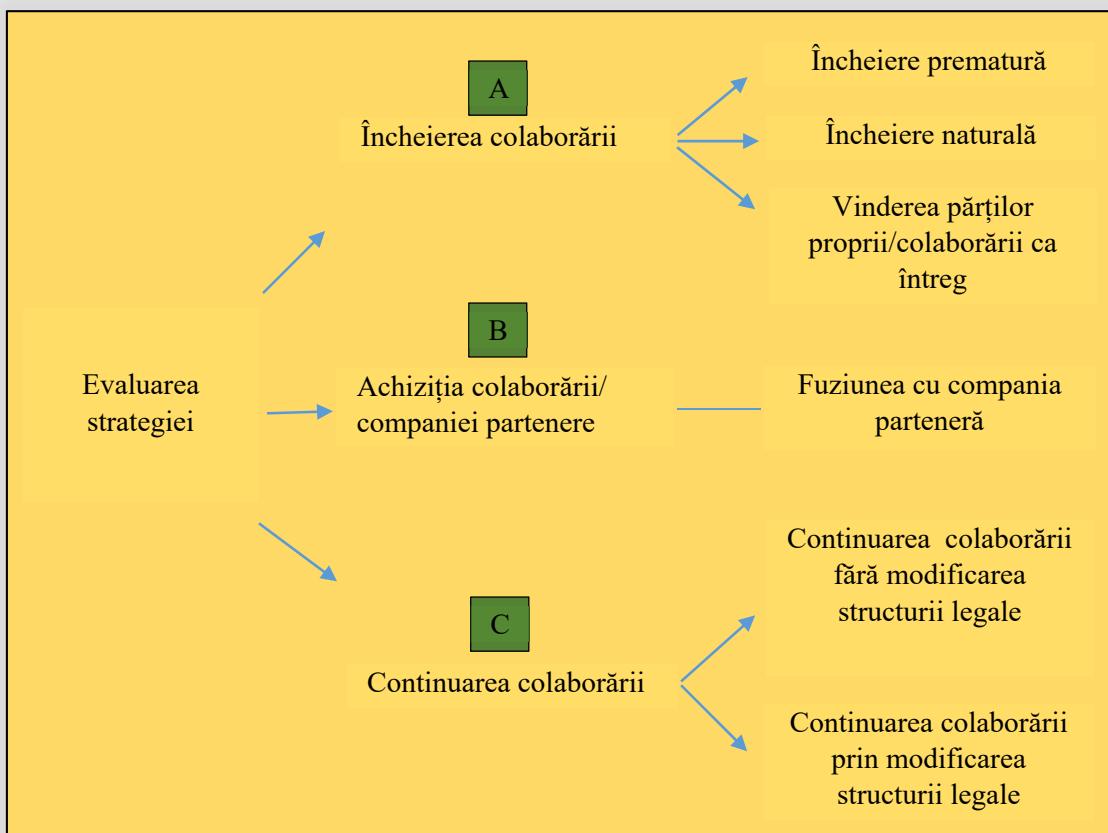
Pentru a înțelege mai bine acest fenomen, vom grupa cele șapte posibilități de evoluție prezentate mai sus, în trei grupe de acțiuni/alternative strategice, din perspectiva acțiunilor pe care le poate întreprinde o companie:

- Grupa A-compania încheie colaborarea (alternativele 1, 2 și 6);
- Grupa B-compania achiziționează acțiunile/resursele partenerului, colaborarea ca întreg, sau achiziționează compania parteneră (alternativele 3, 5 și 7). În acest

caz, compania continuă singură afacerea sau cu partenerul, în cazul unei fuziuni, colaborarea devenind o filială a companiei;

- Grupa C-*compania extinde colaborarea*, deci continuă colaborarea în actuala componentă sau se pot alătura noi membrii (alternativa 4). Figura 4.2.

**Figura 4.2. Alternative strategice de evoluție după evaluarea strategiei**



(Sursa: elaborare pe baza referințelor teoretice)

În paginile următoare vom discuta, pentru fiecare grupă de acțiuni, factorii care trebuie studiați de către managementul colaborării sau managementul companiei. Despre încheierea colaborării (A) este important să se știe în care situații este mai avantajos pentru companie ca aceasta să încheie colaborarea; despre achiziția colaborării/partenerului (B) devine importantă anticiparea acțiunilor partenerului, prin studierea factorilor determinanți ai achiziției parteneriatului/alianței/societății mixte; iar în vizorul continuării colaborării (C) devine importantă studierea adaptării mecanismelor de implementare și renegotierea contractelor pentru ca relația să continue iar obiectivele colaborării să poată fi îndeplinite.

Bineînțeles, adaptarea mecanismelor de implementare și renegotierea se vor desfășura pe tot parcursul implementării strategiei, însă noi ne vom concentra atenția în special pe perspectiva continuării colaborării. Pentru că nu-i aşa, într-o altă manieră se negociază pentru adaptarea mecanismelor de implementare și se veghează desfășurarea

activităților când se are în vedere încheierea colaborării, achiziția colaborării/partenerului sau continuarea colaborării.

#### 4.3.2 Încheierea colaborării

După evaluarea strategiei, o primă decizie a companiei implicată într-o colaborare strategică este dacă să îintrerupă colaborarea sau nu. Încheierea colaborării poate implica vinderea acțiunilor/resurselor alocate colaborării partenerului de colaborare/altor companii sau pur și simplu retragerea din colaborare. Pentru identificarea semnalelor despre când este indicat ca o companie să încheie colaborarea, devine esențială înțelegerea factorilor care determină încheierea colaborării, pentru anticiparea din timp a evoluției colaborării. Astfel, în continuare vom discuta câteva aspecte despre factorii care pot conduce la încheierea colaborării.

Cercetătorul olandez Pieter Klaas Jagersma (2005) în urma interviuării a 192 CEO și manageri executiivi din cadrul a 89 de companii cu operațiuni la nivel global [Unilever, Siemens, Akzo Nobel, Toyota, United Airlines, Royal Dutch Shell, General Motors, Ford, Motorola, Toshiba, Sony, Porsche etc.] a alcătuit un top 10 al celor mai frecvenți factori care pot conduce la neîndeplinirea obiectivelor colaborării și eventual încheierea colaborării. (Tabelul 4.1).

**Tabelul 4.1. Factori care pot conduce la neîndeplinirea obiectivelor și încheierea colaborării**

1.	Lipsa unui consens în ceea ce privește viziunea comună și obiectivele colaborării
2.	Abordarea nerealistă a trendurilor pieței și integrarea companiilor pentru a adăuga valoare prin sinergie, prin plan de afaceri comun nerealist sau incomplet
3.	Structură organizatorică și proceduri pentru managementul colaborării prea complexe
4.	Lipsa clarității în diviziunea muncii și a responsabilităților între parteneri
5.	Comunicare insuficientă/necorespunzătoare între partenerii implicați în colaborări interculturale
6.	Lipsa flexibilității
7.	Imposibilitatea de a crea și dezvolta încredere între parteneri (în colaborări internaționale încrederea poate avea diferite semnificații pentru parteneri diferiți)
8.	Supraestimarea posibilității de a crea sinergie și subestimarea necesarului de investiții
9.	Resurse insuficiente alocate implementării strategiei și managementului colaborării
10.	Concentrarea atenției pe clauze contractuale în detrimentul colaborării prin mecanismul relațional

(Sursa: Jagersma, 2005, p: 48)

Toți acești factori pot fi semnale ale unei relații de colaborare necorespunzătoare. În aceste situații, este important ca membrii managementului din cadrul companiei să ia unele măsuri pentru: (A) încheierea colaborării, (B) achiziția acțiunilor/resurselor partenerului sau a companiei partenere, sau (C) adaptarea mecanismelor de implementare și renegocierea contractelor pentru continuarea colaborării. Așa cum remarcă Jap și Anderson (2007) este mult mai indicat ca o companie să acționeze rapid și să pună punct relației încă din faza în care colaborarea nu ajunge în faza de declin.

Recunoașterea rapidă a incompatibilității partenerilor sau a incompatibilității obiectivelor și strategiilor acestora, le va permite companiilor participante la colaborare să întrerupă legăturile și să se reorientizeze către alți parteneri și alte relații de colaborare care să le adauge mai multă valoare.

Cu toate acestea, în *Escalation in International Strategic Alliances* Andrew Delios și colaboratorii (2004) subliniază că numeroase colaborări strategice continuă să fie operaționale în ciuda faptului că nu îndeplinesc obiectivele colaborării sau nu produc efectele dorite. De exemplu, colaborarea Global-One între Deutsche Telekom (Germania), France Telecom (Franța) și Sprint (SUA) a fost formată în anul 1994. Numai după șase ani, în anul 2000, după pierderi financiare uriașe, după numeroase probleme interne și scandaluri publice, partenerii au hotărât să întrerupă colaborarea.

Pe un eșantion de 406 societăți mixte internaționale (eng. *International Joint Ventures*) formate de către companii japoneze în Statele Unite și Canada, Delios *et al.* (2004) observă că anumiți factori îngreunează încheierea/întreruperea colaborării. Autorii observă că organizațiile din eșantion continuă să colaboreze, în ciuda faptului că relația nu mai adaugă valoare, operează cu pierderi sau este chiar dăunătoare companiei. Rezultatele studiului relevă că 75% din colaborările investigate au continuat să fie operaționale, în ciuda faptului că nu și-au îndeplinit obiectivele. Următorii factori au influențat decizia companiilor japoneze de a continua relația de colaborare: (1) dificultatea de a măsura performanța, (2) costuri mari cu încheierea colaborării, (3) investiții însemnate în cadrul colaborării, (4) vizibilitatea internațională și locală a colaborării. De cealaltă parte, doar în situația în care companiile japoneze au observat că performanțele pe termen lung au fost foarte reduse, acestea au luat decizia încheierii colaborării.

Rezultatele acestui studiu, probabil, se datorează într-o mare parte specificului companiilor japoneze ale căror cultură organizațională (de exemplu, luarea deciziilor prin consens) poate îngreuna încheierea colaborării [Delios *et al.*, 2004; Hitt *et al.*, 2007]. Barkema și Vermeulen (1997) investigând 828 de expansiuni internaționale ale unor companii olandeze, observă că în general diferențele între parteneri în ceea ce privește cultura națională influențează terminarea unei societăți mixte internaționale. De exemplu, autorii observă că „evitarea incertitudinii” (EI) sau „orientarea pe termen lung” (OTL) [din cadrul modelului Hofstede] influențează negativ supraviețuirea societății mixte, mai mult decât diferențele în ceea ce privește „ecartul puterii” (EP), „individualism” (I) sau „masculinitate” (M). În acest sens, aceste dimensiuni ale culturii naționale (EI) și (OTL) foarte probabil au afectat decizia companiilor japoneze de a continua relația de colaborare, în ciuda faptului că rezultatele obținute au fost contrar celor dorite.

Într-un studiu recent realizat pe un eșantion de 145 de colaborări strategice formate între companii japoneze (în general, companii de dimensiuni mari, lideri în cadrul industriilor în care acestea activează) cu rol de centru strategic și partenerii lor strategici (în general, companii de dimensiuni mici), profesorii de management Yamanoi și Chao (2014) observă lucruri interesante, referitor la încheierea colaborării. Potrivit acestora

încheierea colaborării depinde de partea relativă pe care companiile mici o dețin în portofoliul de colaborări al companiei cu rol de centru strategic. Mai specific, cu cât este mai mare partea relativă a companiei mici în portofoliul de colaborări al companiei cu rol de centru strategic, cu atât este mai mică probabilitatea încheierii colaborării. Cercetătorii subliniază că măsura în care compania cu rol de centru strategic are dezvoltate colaborări și cu alte companii mici, concurenți direcți ai companiei partenere, aceste colaborări accentuează probabilitatea încheierii colaborării. De asemenea, și în situația în care compania cu rol de centru strategic și partenerul acestuia desfășoară afaceri în care sunt în concurență directă, accentuează probabilitatea încheierii colaborării. Altfel spus, în cadrul colaborărilor orizontale probabilitatea încheierii colaborării sau instabilitatea relației, în general, este mai mare în comparație cu colaborările verticale.

În concluzie, pentru încheierea colaborării o companie poate să considere sau nu contextul mai larg în care o colaborare este operaționalizată, dincolo sau nu, de performanțele obiective și pe termen scurt ale colaborării. Decizia dacă compania va continua sau nu colaborarea este o decizie care ține mult și de subiectivismul și interpretarea situației de către decidenți.

#### **4.3.3 Achiziția colaborării/partenerului**

În continuare, o altă decizie importantă a companiei este dacă aceasta ar trebui să achiziționeze resursele/acțiunile partenerului sau chiar compania/companiile partenere. În situația acestei alternative strategice, colaborarea devine o filială a companiei, continuând afacerea începută de parteneri. Din această perspectivă, devin importante monitorizarea și controlul strategic al acțiunilor strategice sau tactice ale partenerului efectuate în cadrul colaborării. De exemplu, faptul că partenerul dorește să obțină o poziție dominantă în cadrul colaborării (de exemplu, pe parcursul implementării încearcă să cumpere acțiuni ale partenerilor de colaborare) poate fi un semnal că partenerul respectiv are în agenda achiziția/instituționalizarea colaborării sau chiar achiziția companiei proprii.

În *Incremental Corporate Reconfiguration through International Joint Venture buyouts and selloffs*, profesorul de management strategic Jeffrey J. Reuer (2002) a studiat factorii determinanți ai deciziei multinaționalelor americane de a achiziționa sau vinde părțile corespunzătoare, din cadrul societăților mixte internaționale în care acestea sunt implicate. Conform rezultatelor studiului o companie este mai predispusă să cumpere acțiunile partenerului, deci să achiziționeze/instituționalizeze societatea mixtă în următoarele situații: (1) în situația în care societatea mixtă desfășoară operațiuni corelate cu afacerea/afacerile de bază ale companiei; (2) în situația în care partenerul nu dispune/este limitat sau are nevoie de resursele financiare ale companiei; (3) în situația în care compania are control dominant asupra societății mixte [din perspectiva acționariatului]. De cealaltă parte, rezultatele ne spun că o companie este mai predispusă să își vândă acțiunile deținute în cadrul unei societăți mixte internaționale, în situația existenței unor diferențe culturale naționale importante.

Autorul mai observă că riscul politic nu influențează decizia achiziției/vinderii acțiunilor.

În aceeași ordine de idei, Daniel Tanganelli și colaboratorii (2011) au investigat 55 de societăți mixte internaționale cu operațiuni în Europa. Cercetătorii observă că o companie dorește să obțină o poziție dominantă în cadrul unei colaborări (din punct de vedere al acționariatului) și probabil ulterior să dorească achiziția colaborării/partenerului, în situația în care aceasta a investit resurse importante în cadrul colaborării. Rezultatele cercetărilor ne mai spun că organizațiile mari și mijlocii vor dori să obțină o poziție dominantă în cadrul unei colaborări. Pentru dimensiunile, transferul cunoștințelor în cadrul colaborării, complexitatea colaborării și distanța culturală dintre parteneri, autorii observă că efectul acestor variabile asupra probabilității companiei de a dori să obțină o poziție dominantă în cadrul unei colaborări este nesemnificativ din punct de vedere statistic.

Într-un studiu pe 150 de societăți mixte internaționale cu operațiuni în Ungaria, formate între o companie maghiară și o companie internațională, Kevin Steensma și colaboratorii (2008) observă că numai în situația în care există un dezechilibru între puterea partenerilor și un nivel ridicat de conflict, există probabilitatea ca societatea mixtă să devină o filială a companiei internaționale (deci partenerul internațional să achiziționeze colaborarea). În schimb, în situația în care nivelul conflictului este scăzut, este mult mai probabil ca societatea mixtă să fie achiziționată de către compania locală (deci compania internațională să își vândă acțiunile partenerului local). În comparație cu rezultatele obținute de Tanganelli și colaboratorii (2011), autorii observă că transferul intensiv și corespunzător al cunoștințelor în cadrul societății mixte, influențează cine achiziționează colaborarea, însă indirect și în funcție de nivelul conflictual dintre parteneri. Astfel, numai în situația unui transfer corespunzător de cunoștințe și în condițiile unui nivel conflictual ridicat, societatea mixtă va fi achiziționată de către partenerul străin. În situația unui conflict scăzut și a unui transfer corespunzător al cunoștințelor în cadrul societății mixte, colaborarea este mult mai probabil să fie achiziționată de către compania locală.

În continuare, problema care se pune este controlul strategic pentru anticiparea acțiunilor strategice/tactice ale partenerului efectuate în cadrul colaborării, pentru a anticipa dacă acesta are în agenda strategică intenția achiziției colaborării sau chiar a companiei. În acest sens, în tabelul 4.2 prezentăm o sintetizare a factorilor care pot crește probabilitatea ca partenerul să dorească achiziția/instituționalizarea colaborării sau chiar achiziția propriei companii.

Fiecare factor prezentat de noi poate fi determinant al unor acțiuni strategice/tactice ale partenerului în cadrul colaborării, care pot preveni o încercare de a orienta colaborarea/compania în direcția favorabilă partenerului în vederea unei achiziții ulterioare. Acești factori pot fi, și este indicat să fie considerați, așa cum vom vedea ulterior, pentru ca compania proprie să preia ea însăși inițiativa și să încerce (pe cât posibil) să achiziționeze/instituționalizeze colaborarea sau chiar să achiziționeze partenerul. Aceste lucruri rezultă din simplul fapt că proactivitatea companiei și

adoptarea unei strategii pionier cresc performanța inovativă și în consecință, supraviețuirea pe piață pe termen lung și de ce nu, chiar obținerea de avantaj competitiv susținut (Bouncken *et al.*, 2014; 2015; Hitt *et al.*, 2007).

**Tabelul 4.2. Factori determinanți ai acțiunilor strategice/tactice ale partenerului**

Factori care cresc probabilitatea ca partenerul să efectueze acțiuni strategice/tactice în vederea achiziției colaborării sau chiar a companiei	Referințe teoretice
Partenerul este o companie mare sau mijlocie	Tanganelli <i>et al.</i> , 2011
Colaborarea desfășoară afaceri corelate cu afacerile de bază ale partenerului	Reuer, 2002
Partenerul investește substanțial în colaborare	Tanganelli <i>et al.</i> , 2011
Partenerul a învățat/se străduie să învețe cât mai repede și cât mai multe de la compania proprie	Steensma <i>et al.</i> , 2008
Partenerul dispune de resurse financiare substanțiale	Hoffmann și Schaper-Rinkel, 2001
Există un nivel conflictual ridicat cu partenerul/partenerii de colaborare	Hoffmann și Schaper-Rinkel, 2001 Steensma <i>et al.</i> , 2008
Există un dezechilibru de putere între companie și partener, partenerul având mai multă putere decât compania proprie (de exemplu, este mult mai puternică financiar)	Steensma <i>et al.</i> , 2008
Resursele companiei sunt resurse critice pentru activitatea partenerului	Das și Teng, 2000 Hoffmann și Schaper-Rinkel, 2001
Partenerul are nevoie de resursele companiei pe termen lung	Das și Teng, 2000 Hoffmann și Schaper-Rinkel, 2001
Partenerul consideră că organizația se comportă oportunist	Krishnan <i>et al.</i> , 2015 Hoffmann și Schaper-Rinkel, 2001
Partenerul exercită control asupra colaborării, dispune de un pachet majoritar de acțiuni în cadrul colaborării	Reuer, 2002
Compania/collaborarea desfășoară afaceri într-o industrie aflată în creștere	Hoffmann și Schaper-Rinkel, 2001

(Sursa: elaborare pe baza referințelor teoretice)

#### 4.3.4 Continuarea colaborării

În fine, a treia alternativă strategică de evoluție disponibilă pentru companie după evaluarea strategiei este continuarea colaborării. Din acest punct de vedere, devine foarte importantă înțelegerea modificărilor care trebuie puse în aplicare în cadrul mecanismelor specifice de implementare a colaborării: **contractual, formal și relational** (Reuer și Ariño, 2002; Reuer *et al.*, 2002). Pe lângă facilitarea îndeplinirii obiectivelor este necesar ca mecanismele de implementare să permită maximizarea și fructificarea oportunităților apărute pe parcursul implementării strategiei (Bouncken *et al.*, 2014; Bouncken *et al.*, 2016; Hitt *et al.*, 2007). Modificările în mecanismele de

implementare pot apărea datorită a două situații fundamentate necorespunzător în momentul formării colaborării: (1) în primul rând, se poate ca unul sau mai multe mecanisme să fie prea complexe (de exemplu, prea multă formalizare sau centralizare în cadrul unei alianțe strategice, (2) mecanismele de implementare pot să nu permită învățarea de la parteneri sau fructificarea unor oportunități de afaceri în comun.

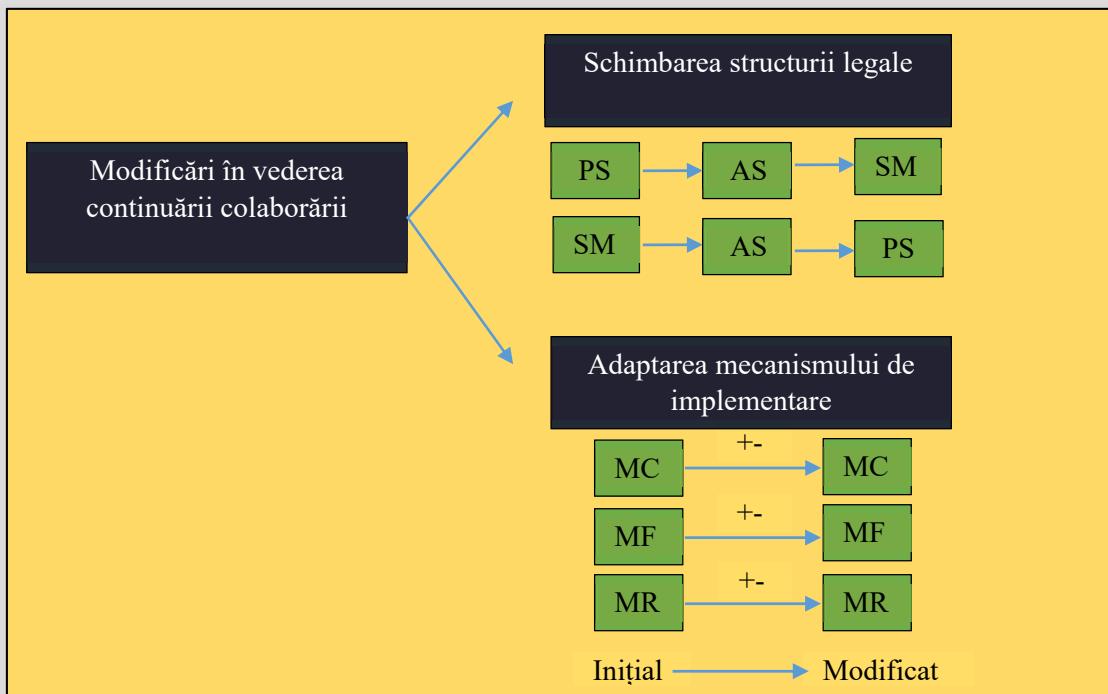
În acest sens, pentru continuarea colaborării sunt necesare modificări în mecanismul general de implementare pe următoarele trei direcții: (1) creșterea complexității mecanismului, (2) nu sunt necesare schimbări, relația poate avansa în acest fel, (3) reducerea complexității mecanismului. În funcție de complexitatea tipului mecanismului specific care este necesar să crească sau să scadă, se poate impune trecerea de la o structură legală de colaborare la alta (de exemplu, de la un parteneriat strategic la o alianță strategică). Pe de altă parte, pot fi necesare doar unele schimbări în mecanismul specific de implementare (de exemplu, cel relațional), deci doar adaptarea mecanismului de implementare fără schimbarea structurii legale. De exemplu, în cadrul unui parteneriat strategic poate fi nevoie doar să se adauge noi clauze contractuale (să crească nivelul complexității mecanismului contractual) și să se monitorizeze anumiți factori care pot sta la baza creșterii nivelului încrederii (deci pentru a crește nivelul mecanismului relațional), însă să nu fie nevoie să se modifice și mecanismul formal non-legal (de exemplu, să se elaboreze o strategie comună). Altfel spus, evoluția să nu reclame trecerea la formarea unei alianțe strategice și în consecință, să se mențină structura legală actuală, parteneriat strategic.

Concluzionând, continuarea colaborării după evaluarea strategiei reclamă două tipuri principale de modificări: (1) schimbarea structurii legale sau (2) adaptarea mecanismului de implementare, fără a se mai modifica și structura legală. Schimbarea structurii legale reclamă trecerea de la un parteneriat strategic la formarea unei alianțe strategice/societăți mixte. Sau invers. Pe de altă parte, adaptarea mecanismului de implementare se referă la operarea unor modificări prin creșterea sau reducerea complexității fiecărui mecanism specific, fără a mai modifica și structura legală. (Figura 4.3).

În *Post-Formation Dynamics in Strategic Alliances*, Jeffrey J. Reuer și colaboratorii (2002) investigând 145 de colaborări strategice în care participă 81 de companii americane observă lucruri interesante referitoare la schimbările apărute pe parcursul evoluției colaborărilor. Conform rezultatelor studiului, 40% dintre colaborări și-au modificat structura legală sau și-au adaptat mecanismul de implementare pe parcursul evoluției. Potrivit autorilor, schimbările s-au realizat prin modificarea contractelor, prin introducerea unor schimbări în comitetele pentru guvernare sau management (eng. *Alliance Board*) sau prin introducerea și formalizarea unor mecanisme de control. De asemenea, rezultatele studiului relevă că modificările sunt mai puțin probabile în următoarele situații: 1) în situația în care compania dispune de experiență de colaborare în industria în care este operaționalizată colaborarea, 2) în situația unei diviziuni clare a muncii între parteneri. În schimb, experiența anterioară între parteneri și importanța colaborării pentru companiile participante la colaborare

tind să mărească probabilitatea introducerii unor modificări importante pe parcursul evoluției.

**Figura 4.3. Modificări în mecanismul de implementare a colaborărilor strategice**



Notă. PS = parteneriat strategic; AS = alianță strategică; SM = societate mixtă; MC = mecanism contractual; MF = mecanism formal; MR = mecanism relațional; +, - = creșterea, respectiv reducerea nivelului complexității mecanismului specific.

(Sursa: creația proprie a autorului)

Într-un alt studiu empiric, Reuer și Ariño (2002) observă că necesitatea introducerii unor modificări apare în situația în care obiectivele sau strategia companiilor partenere nu sunt aliniate/nu coincid, în situația în care strategia unuia dintre parteneri se schimbă substanțial pe parcursul operaționalizării colaborării sau în situația unor schimbări importante în mediul exterior.

Așa cum reiese din aceste exemple, colaborările strategice între companii sunt în cele mai multe cazuri supuse unor modificări. Prin urmare, factorii inițiali sunt importanți, însă cel puțin la fel de important este ca organizațiile să supravegheze implementarea strategiei în permanență (Băcanu, 2006) și să controleze/regleze activitățile desfășurate, în vederea renegocierii și introducerii unor modificări necesare ori de câte ori este necesar în vederea îndeplinirii obiectivelor colaborării (Kauser și Shaw, 2004; Reuer și Ariño, 2002; Taylor, 2005).

Într-un studiu recent, Jap și Anderson (2007) observă că relațiile de colaborare între parteneri care au întâmpinat probleme mari sau au ajuns la eșec sunt operaționale, însă nu beneficiază de un reînceput curat și încurajator în comparație cu un parteneriat

încheiat între parteneri noi. Cu alte cuvinte, o experiență negativă de colaborare între parteneri generează un preț: reînceput ezitant și cu mai puțină încredere. Cu toate acestea, autorii precizează că de evoluția în timp și armonia relației dintre parteneri vor depinde viitoarele performanțe ale colaborării, sugerând astfel posibilitatea creării unei relații de colaborare corespunzătoare și în astfel de situații.

Spuneam mai devreme că evaluarea strategiei la nivelul colaborării este indicat să se realizeze de către managementul colaborării/managerul de colaborare iar în cadrul companiei de către echipa managerială de vârf. În continuare, propunem un cadru cu rol de ghid, care să vină în sprijinul managementului companiilor din România în vederea evaluării unei strategii individuale de colaborare. (Tabelul 4.3). După cum se poate observa în tabelul 4.3 managerul de colaborare, în general, va monitoriza relația în vederea îndeplinirii obiectivelor colaborării. Cu toate acestea, este necesar să existe o legătură corespunzătoare între managerul de colaborare (eng. *alliance manager*) și managementul de vârf al companiei (reprezentat prin *Chief Executive Alliances*) pentru a fundamenta și monitoriza împreună situațiile în care o colaborare este necesar să fie încheiată, extinsă sau să se dicteze situațiile în care se va urmări achiziția colaborării sau a partenerului.

În acest scop, în continuare, propunem un cadru cu rol de ghid pentru controlul strategic, în vederea adoptării de către companiile din România a unor acțiuni strategice/tactice în cadrul parteneriatelor strategice/alianțelor strategice/societăților mixte în care acestea participă, cu scopul orientării colaborării/partenerului pe direcția dorită. Mai specific, cadrul prezintă situațiile în care este necesar ca propria companie să încheie colaborarea, să achiziționeze colaborarea/compania parteneră sau să continue colaborarea. (Tabelul 4.4).

**Tabelul 4.3. Indicatori pentru evaluarea unei strategii de colaborare**

Nivelul evaluării strategiei	
Evaluarea strategiei la nivelul colaborării	Evaluarea strategiei la nivelul companiei (în cadrul companiei)
Responsabilitatea pentru evaluare:	Responsabilitatea pentru evaluare:
Managementul colaborării/Managerul de colaborare	Managerul general al unității strategice de afaceri și/sau Managementul de vârf

Indicatori pentru evaluarea strategiei	Indicatori pentru evaluarea strategiei
<p><b><i>Îndeplinirea obiectivelor colaborării</i></b></p> <p><u>Operationalizarea evaluării:</u> revizuirea bazelor evaluării strategiei, măsurarea performanțelor, compararea cu standardele/obiectivele anterior stabilite, adoptarea măsurilor corective.</p> <p>Exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creșterea părți relative de piață a partenerilor cu 3% partenerul A, și 7% partenerul B.</li> <li>▪ Crearea a 5.000 de cutii de viteze în comun.</li> <li>▪ Obținerea licenței/brevetului pentru două produse noi în comun anul acesta etc.</li> </ul>	<p><b><i>Creșterea performanțelor relaționate cu productivitatea după implementarea strategiei</i></b></p> <p><u>Operationalizarea evaluării:</u> măsurarea indicatorilor înainte și după implementarea strategiei.</p> <p>Exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rata de creștere a vânzărilor</li> <li>▪ Profitul net</li> <li>▪ Partea relativă de piață</li> <li>▪ Câștigul pe acțiune</li> <li>▪ Eficiența utilizării activelor etc.</li> </ul> <p><b><i>Creșterea performanțelor relaționate cu inovarea după implementarea strategiei (radicală și incrementală)</i></b></p> <p><u>Operationalizarea evaluării:</u> evaluarea indicatorilor înainte și după implementarea strategiei.</p> <p>Exemple:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afaceri (produse) noi/procese noi/tehnologii noi rezultate în urma colaborării (noi pentru companie sau bazate pe inovare radicală).</li> <li>▪ Produse/procese/tehnologii îmbunătățite rezultate din colaborare.</li> <li>▪ Cunoștințe noi rezultate din colaborare.</li> </ul> <p><b><i>Evaluarea prin întrebări</i></b></p> <p>Este strategia responsabilă social?</p> <p>Există în cadrul companiei resurse suficiente pentru implementarea strategiei în continuare?</p> <p>Este strategia aliniată cu planurile de viitor ale companiei? Etc.</p>

(Sursa: elaborare pe baza referințelor teoretice)

**Tabelul 4.4. Factori determinanți ai alternativelor strategice posibile după evaluarea strategiei**

Evaluarea strategiei		
Alternativă strategică	Situări/factori determinanți	Referințe teoretice
Încheierea colaborării	Incompatibilitatea viziunii și obiectivelor strategice ale companiei cu viziunea și obiectivele partenerului; imposibilitatea de a crea sinergie; pierderea încrederii în partener.	Jagersma, 2005
	Îndeplinirea obiectivelor colaborării/ajungerea la finalul contractului iar colaborarea nu mai este de interes din perspectiva viitorului.	Dussauge și Garrette, 1998
	Partenerul nu încetează comportamentul oportunist.	Parkhe, 2003; Phelan et al., 2005
	Obținerea (sau anticiparea) unor performanțe scăzute/neîndeplinirea obiectivelor colaborării pe termen lung.	Delios et al., 2004
	În situații mult prea tensionate pentru a lăsa lucrurile să se liniștească o perioadă.	Contribuția autorului
Achiziția colaborării/partenerului	Compania are nevoie de resursele partenerului pe termen lung.	Das și Teng, 2000
	Partenerul activează într-o industrie aflată în creștere.	Hoffmann și Schaper-Rinkel, 2001
	Există o nevoie puternică pentru a controla colaborarea sau partenerul.	Hoffmann și Schaper-Rinkel, 2001
	Compania activează într-un mediu relativ stabil.	Hoffmann și Schaper-Rinkel, 2001; Krishnan et al., 2015
	Pentru protecția resurselor și a competențelor esențiale în situații în care nici structuri formale nu oferă suficientă protecție.	Hoffmann și Schaper-Rinkel, 2001; Oxley și Sampson, 2004
	Compania proprie nu dispune de competențe avansate pentru managementul colaborărilor strategice.	Contribuția autorului
Continuarea colaborării	Compania proprie nu are o reputație foarte bună ca și partener de colaborare.	Hoffmann și Schaper-Rinkel, 2001
	Compania are nevoie de resursele partenerului doar temporar.	Das și Teng, 2000; Hoffmann și Schaper-Rinkel, 2001
	Partenerul dispune de resurse nedorite (sau care nu sunt necesare) iar prin achiziționarea partenerului s-ar achiziționa și aceste resurse	Das și Teng, 2000
Scopul este învățarea (pentru o perioadă limitată).		Hoffmann și Schaper-Rinkel, 2001; Klijn et al., 2010;

	Compania proprie dispune de un capital social bine dezvoltat (organizațiile din mediul exterior o percep ca un partener de încredere, un bun partener).	Hoffmann și Schaper-Rinkel, 2001
	Compania dispune de competențe avansate pentru managementul colaborărilor strategice (de exemplu, în cadrul companiei este operațională funcțiunea managementul colaborărilor strategice).	Contribuția autorului
	Compania proprie activează într-un mediu foarte incert.	Hoffmann și Schaper-Rinkel, 2001; Krishnan <i>et al.</i> , 2015;
	Nevoia de a acorda flexibilitate partenerului.	Hoffmann și Schaper-Rinkel, 2001
	Neîndeplinirea obiectivelor colaborării, însă anticiparea unor profituri substanțiale pe termen lung.	Delios <i>et al.</i> , 2004

(Sursa: elaborare pe baza referințelor teoretice)

Încheierea colaborării, achiziția colaborării sau a partenerului de colaborare, respectiv continuarea colaborării se va decide printr-o interpretare calitativă comparativă a factorilor prezentați în tabel. Decizia se va fundamenta de către managerul de colaborare, împreună cu managementul de vârf al companiei. Bineînțeles, pentru fundamentarea deciziei se pot utiliza metode și tehnici de fundamentare a deciziilor bazate pe modele matematice, existente în cadrul teoriei manageriale.

Dacă până în prezent ne-am concentrat atenția asupra evaluării unei strategii de colaborare, în paginile următoare se cuvine să discutăm aspecte importante despre evaluarea strategiilor de colaborare ale companiei per ansamblu, deci a portofoliului de colaborări.

#### 4.4 EVALUAREA PORTOFOLIULUI DE COLABORĂRI

Evaluarea portofoliului de colaborări a companiei constă în evaluarea portofoliului de colaborări la nivelul unității strategice de afaceri (USA) și evaluarea portofoliului de colaborări la nivelul corporației/companiei (Hoffmann, 2005). Responsabilitatea pentru evaluarea portofoliului de colaborări revine managementului de vârf. Așa cum am precizat și în *An Exploratory Study on Alliance Competence and Alliance Portfolio Orientation in Romanian firms* (2017a) în cadrul companiilor de succes, managementul de vârf monitorizează și evaluează întreg portofoliul de colaborări, prin crearea unei funcțiuni/departament specializat (eng. *Alliance Function/Department*). În situația firmelor mici, care se află deja în etapa de formalizare din cadrul ciclului de viață al organizației sau în situația companiilor mijlocii, responsabilitatea pentru monitorizarea și evaluarea portofoliului de colaborări revine managerului/directorului responsabil cu strategiile de colaborare (eng. *Vicepresident/Head/Director of strategic alliances*) ca fază intermedieră până la punerea în practică a funcțiunii/departamentului specializat.

Jeffrey H. Dyer și colaboratorii (2001) consideră că este esențial ca managerul/directorul responsabil cu strategiile de colaborare să ocupe o poziție ierarhică de cel mai înalt nivel și să raporteze direct CEO-ului companiei. Acesta va lucra în strânsă colaborare cu managerul/directorul executiv responsabil cu internaționalizarea companiei, cu cel responsabil cu fuziunile și achizițiile companiei, sau cu cel responsabil cu investițiile directe/creșterea organică. De asemenea, aceștia vor colabora îndeaproape cu directorii executivi pentru marketing global, producție globală, resurse umane la nivel global etc., pentru a identifica nevoile de colaborare, precum și pentru a îmbunătăți politica globală privind colaborările strategice ale companiei.

Spuneam mai devreme că este bine a se face distincția între managerul de colaborare (eng. *alliance manager*) care este persoana responsabilă cu operaționalizarea unei colaborări și managerul/directorul funcțiunii/departamentului “colaborări strategice” sau managerul/directorul responsabil cu strategiile de colaborare în situația companiilor mici și mijlocii (eng. *Vicepresident/Head/Director of strategic alliances*). De asemenea, spuneam că este indicat să existe o foarte bună legătură între managerul de colaborare și managerul/directorul responsabil cu strategiile de colaborare. De exemplu, managerul de colaborare al unei alianțe strategice a companiei, poate face parte ca membru, din cadrul boardului executiv a funcțiunii/departamentului “colaborări strategice ale companiei” (Huwe, 2017). Prin acest demers, se îmbunătățește relația între managerul de colaborare și managerul/directorul responsabil cu strategiile de colaborare. Managerul de colaborare are acces la obiectivele corporației/companiei în ceea ce privește colaborările strategice ale companiei, acesta poate ajuta și se poate implica în procesul de îmbunătățire a politicii globale de colaborare etc.

Este important de ținut cont că în cadrul unor colaborări complexe și de importanță crescută pentru companie, sau în situația unor parteneri la nivelul corporației/companiei, managerul de colaborare este esențial să dețină o poziție de executiv în cadrul companiei deoarece este necesar ca acesta să fie familiarizat cu obiectivele strategice ale corporației/companiei și ale CEO-ului companiei (Albers *et al.*, 2016).

Pe lângă monitorizarea și evaluarea portofoliului de colaborări a companiei, crearea funcțiunii/departamentului “colaborări strategice ale companiei” este esențială, deoarece prin crearea funcțiunii se creează un centru de excelență pentru crearea și dezvoltarea competențelor pentru colaborare (eng. *alliance management capability*). Acest centru de excelență va monitoriza și va fi responsabil pentru gestionarea eficace și eficientă a parteneriatelor strategice/alianțelor strategice/societăților mixte în care respectiva companie participă [Heimericks *et al.*, 2009; Hoffmann, 2005; Lambe *et al.*, 2002; Sarkar *et al.*, 2009; Sluys *et al.*, 2011]. De asemenea, funcțiunea asigură extragerea lecțiilor și a cunoștințelor valoroase din cadrul parteneriatelor strategice/alianțelor strategice/societăților mixte în care este implicată compania iar apoi asigură diseminarea acestor cunoștințe pe larg în cadrul întregii

corporații/companii și în cadrul colaborărilor strategice ale companiei (Inkpen, 1998; Kale *et al.*, 2002; Sluyts *et al.*, 2011).

Atât în cadrul companiilor mari cât și în cadrul firmelor mici și mijlocii, prima etapă în vederea monitorizării portofoliului de colaborări este instituționalizarea tuturor colaborărilor strategice ale companiei și punerea în practică a politicii globale de colaborare. Scopul politicii globale de colaborare este monitorizarea și alinierea tuturor colaborărilor strategice, din cadrul tuturor unităților strategice de afaceri, cu obiectivele fundamentale ale corporației/companiei. Astfel, prin intermediul politicii globale de colaborare, centrul de excelență va specifica principiile generale de colaborare de tipul cu cine, când și cum să se colaboreze, urmând ca necesitățile de colaborare să rezulte, în principal, la nivelul unității strategice de afaceri, din nevoile afacerilor respective (Hoffmann, 2005).

În această ordine de idei, la nivelul corporației/companiei se va fundamenta doar politica globală a portofoliului iar la nivelul unităților strategice de afaceri se va formula strategia de colaborare a diviziei respective (Hoffmann, 2005). De exemplu, centrul de excelență poate să “stocheze” cunoștințele despre managementul strategiilor de colaborare, prin crearea unor manuale sau ghiduri de asistență managerială în vederea oferirii de suport managerilor de colaborare din cadrul companiei și mai pe larg pentru a ghida procesul decizional în cadrul colaborărilor strategice în care participă compania. De asemenea, oferirea de suport managerilor de colaborare se poate realiza prin formalizarea prin documente interne a unor proceduri standard pentru negociere sau prin oferirea de suport legal și managerial în vederea designului contractului de colaborare. În schimb, la nivelul unității strategice de afaceri se vor fundamenta și formula strategii de colaborare ținând cont de politica globală de colaborare și de principiile generale de colaborare formulate de către centrul de excelență (Dyer *et al.*, 2001).

În acest sens, în continuare vom prezenta un tabel cu exemple de indicatori care pot fi utilizati de către managerul/directorul executiv responsabil cu strategiile de colaborare, în vederea evaluării portofoliului de colaborări, atât la nivelul corporației/companiei cât și la nivelul unității strategice de afaceri. (Tabelul 4.5).

Dacă la nivelul unei colaborări evaluarea cantitativă este relativ ușor de realizat, la nivelul afacerii sau la nivelul corporației/companiei, evaluarea cantitativă este mult mai dificilă. În acest sens, o metodă potrivită pentru evaluarea portofoliului de colaborări este evaluarea calitativă a impactului portofoliului de colaborări asupra performanțelor companiei (Hoffmann, 2005). De exemplu, la nivelul afacerii se poate analiza dacă, per ansamblu, portofoliul de colaborări al diviziei respective a contribuit într-o anumită perioadă de timp la creșterea performanțelor companiei relaționate cu inovarea.

Prin intermediul funcțiunii/departamentului specializat pentru managementul colaborărilor strategice, conducerea executivă a companiei veghează ca toate colaborările strategice să fie aliniate cu obiectivele fundamentale și cu planurile de viitor ale corporației/companiei. Așa cum spuneam mai devreme există mai multe motive pentru care companiile este indicat să își creeze o funcțiune/departament

specializat pentru managementul colaborărilor strategice. Crearea unei astfel de structuri organizatorice este foarte importantă, deoarece activează ca un centru de excelență și asigură crearea și dezvoltarea competențelor pentru colaborare ale companiilor cu un important impact asupra obținerii de avantaj competitiv susținut pe termen lung.

**Tabelul 4.5. Indicatori pentru evaluarea portofoliului de colaborări**

Indicatori pentru evaluarea portofoliului la nivelul unității strategice de afaceri
<b>Creșterea performanțelor relaționate cu productivitatea</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Creșterea/scăderea vânzărilor și a profitului companiei datorită portofoliului de colaborări din cadrul diviziei X</li> <li>▪ Poziția companiei în cadrul industriei (de exemplu, centralitatea)</li> <li>▪ Sinergia între colaborări</li> <li>▪ Măsura în care portofoliul de colaborări al diviziei contribuie la îndeplinirea obiectivelor fundamentale</li> </ul>
<b>Creșterea performanțelor relaționate cu inovarea</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Afaceri noi, tehnologii noi, cunoștințe noi obținute de către companie prin intermediul colaborărilor din cadrul diviziei X</li> <li>▪ Îmbunătățirea proceselor/produselor diviziei X datorită colaborărilor strategice</li> </ul>
Indicatori pentru evaluarea portofoliului la nivelul corporației/companiei
<b>Capitalul relational</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calitatea relației cu partenerii de bază și cu partenerii de la nivelul corporației</li> <li>▪ Reputația (măsura în care compania este văzută ca un bun partener și de încredere)</li> </ul>
<b>Competențele de colaborare</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Specializarea sarcinilor de colaborare</li> <li>▪ Formalizarea procesului de management al colaborărilor</li> <li>▪ Dotarea cu instrumentar avansat pentru colaborare</li> <li>▪ Poziția în cadrul unor industrii comune cu unii parteneri de la nivelul corporației (de exemplu, centralitatea)</li> </ul>

(Sursa: adaptat după Werner Hoffmann, 2005, p. 134)

## 4.5 CONCLUZII PRELIMINARE

Evaluarea strategiilor de colaborare în care participă o companie se realizează la două niveluri de analiză: (1) nivelul colaborării și (2) nivelul companiei. În primul rând, este necesar să se evaluateze performanța unei colaborări strategice la nivelul colaborării. La

acest nivel, evaluarea se va realiza de către managerul de colaborare. Evaluarea constă în efectuarea următoarelor activități: revizuirea bazelor elaborării strategiei de colaborare, măsurarea performanțelor, compararea rezultatelor cu standardele și obiectivele anterior stabilite, adoptarea măsurilor corective necesare pentru orientarea colaborării în direcția îndeplinirii obiectivelor colaborării. În esență, evaluarea la acest nivel se referă la evaluarea îndeplinirii obiectivelor colaborării.

În continuare, este nevoie ca managementul companiei să evalueze strategia de colaborare din perspectiva propriei companii. În special, se va constata dacă colaborarea adaugă efectiv valoare companiei și dacă este aliniată cu obiectivele fundamentale și cu planurile de viitor. Evaluarea strategiei în cadrul companiei constă în evaluarea și compararea unor indicatori de către managementul de vârf înainte și după implementarea strategiei. Scopul evaluării este constatarea dacă în urma implementării strategiei, performanțele companiei relaționate cu productivitatea (profit, cifra de afaceri, partea relativă de piață, satisfacerea clientilor etc.) și performanțele relaționate cu inovarea (afaceri noi/procese noi/tehnologii noi) au crescut.

În general, evaluarea unei strategii de colaborare la nivelul colaborării se va realiza de către managementul colaborării iar în cadrul companiei de către managementul de vârf al companiei. Un aspect esențial este că între managerul de colaborare și conducerea executivă a companiei (reprezentată prin managerul/directorul responsabil cu colaborările strategice) este necesar să existe o legătură corespunzătoare pentru a monitoriza împreună situațiile în care o colaborare strategică (parteneriat strategic/alianță strategică/societate mixtă) trebuie încheiată, extinsă sau dacă este mai favorabil să se achiziționeze acțiunile/resursele partenerului sau chiar compania parteneră.

În vederea încheierii colaborării, compania are la dispoziție trei variante: încheierea prematură, încheierea naturală, vinderea acțiunilor proprii (cedarea colaborării per întreg) partenerului de colaborare sau altei companii. O altă alternativă de evoluție este achiziția acțiunilor partenerului sau chiar a companiei partenere, respectiv fuziunea cu acesta. A treia alternativă strategică, după evaluarea unui parteneriat strategic/alianță strategică/societate mixtă este continuarea colaborării în componență actuală sau prin atragerea de noi membrii. Pentru continuarea colaborării, managementul colaborării împreună cu managementul de vârf al companiei va monitoriza și milita pentru schimbarea structurii legale sau doar pentru adaptarea mecanismului de implementare și menținerea aceleiași structuri legale.

După ce s-a evaluat performanța unei strategii de colaborare la nivelul colaborării și în cadrul companiei, este nevoie ca managementul de vârf să evalueze toate colaborările strategice ale companiei, ca întreg, deci portofoliul de colaborări. Evaluarea portofoliului de colaborări se realizează la două niveluri de analiză: nivelul unității strategice de afaceri și nivelul corporației/companiei. Pentru monitorizarea și evaluarea portofoliului de colaborări, compania trebuie să pună în aplicare politica globală de colaborare la nivelul corporației/companiei și strategia de colaborare la nivelul unității strategice de afaceri. Un rol aparte pentru monitorizarea și evaluarea

strategiilor de colaborare îl ocupă crearea unei funcțiuni specializate pentru managementul profesionist al colaborărilor strategice. Funcțiunea “colaborări strategice” va acționa ca un centru de excelență asigurând premisele necesare pentru crearea competențelor pentru colaborare, deci a competențelor necesare pentru a fundamenta, elabora, implementa și evalua strategii de colaborare.

## **PARTEA A II-A CERCETARE EMPIRICĂ CALITATIVĂ ȘI CANTITATIVĂ**

**Capitolul 5: Cercetare empirică prin analiză calitativă privind  
colaborările strategice ale companiilor din România**

**Capitolul 6: Cercetare empirică prin analiză cantitativă privind  
colaborările strategice ale companiilor din România**

**Capitolul 7: Concluzii finale și contribuții personale**

## **CAPITOLUL 5. CERCETARE EMPIRICĂ PRIN ANALIZĂ CALITATIVĂ PRIVIND COLABORĂRILE STRATEGICE ALE COMPANIIILOR DIN ROMÂNIA**

### **5.1 INTRODUCERE**

În continuarea demersului nostru, după studiul principalelor contribuții științifice din domeniu și redactarea părții teoretice a lucrării (partea I), vom trece la partea de cercetare empirică (partea a II-a), al cărei scop principal este de a verifica validitatea teoriei propuse în prima parte. În acest sens, partea a II-a va cuprinde un studiu calitativ de testare a teoriei prin identificarea competențelor de colaborare a companiilor din Cluj-Napoca (capitolul 5) și un studiu cantitativ de testare statistică a influenței factorilor anterior identificați în vederea creșterii performanțelor companiilor din România (capitolul 6). Astfel, obiectivul principal al studiului calitativ este testarea și îmbunătățirea teoriei managementului strategic colaborativ. Mai specific, prin intermediul unor interviuri cu manageri execuțiivi ai unor companii din România am încercat să observăm dacă aspectele principale propuse de noi în partea teoretică există în practica economică din România.

Din acest obiectiv principal rezultă primul obiectiv specific, și anume, surprinderea punctului de vedere al specialiștilor practicieni cu privire la procesul de fundamentare, elaborare, implementare și evaluare a colaborărilor strategice în care sunt implicate companiile din România. Al doilea obiectiv specific: în cadrul studiului calitativ vom realiza o comparație a practicii manageriale din România, cu practica managerială internațională, reflectată de teoria internațională. Iar al treilea obiectiv specific, formulat pentru etapa ulterioară (studiul cantitativ), este facilitarea formulării unor ipoteze valide cu suport în practica economică, respectiv elaborarea unui chestionar care să reflecte și să se apropie mai mult de realitatea economică din România.

Elaborarea și redactarea cercetării calitative s-a desfășurat după cum este descris în continuare. Între 1 iulie și 8 iulie 2016 s-au redactat întrebările din ghidul de interviu. În săptămâna următoare, ghidul inițial a fost revizuit în cadrul departamentului de către coordonatorul științific al lucrării. În urma revizuirii, ghidul de interviu a fost modificat, pentru a fi mai concentrat și focusat pe obiectivele lucrării. În aceeași perioadă, s-a format o bază de date cu posibile companii participante și s-a întocmit scrierea de intenție. Începând cu 30 august 2016, s-au depus primele solicitări la sediul companiilor pentru planificarea interviurilor. Pe parcursul perioadei 30 august 2016 - 15 ianuarie 2017 s-au realizat zece interviuri. Ultimul interviu s-a realizat în luna ianuarie 2017. Transcrierea și prelucrarea datelor s-a efectuat imediat după realizarea interviurilor. Începând cu 15 mai 2017 datele au fost revizuite și s-a trecut la redactarea efectivă a studiului.

## 5.2 METODOLOGIA CERCETĂRII

### 5.2.1 Formarea lotului de cercetare și colectarea datelor

Cercetarea calitativă este un demers de cercetare bazat pe tradiții metodologice distincte, care explorează o problemă socială sau umană. Cercetătorul construiește o imagine holistă și complexă considerând mai multe variabile, analizează cuvinte, descrie detaliat punctele de vedere ale subiecților și își conduce studiul în mediul său natural (Chelcea, 2007; Welch și Piekkari, 2017; Yin 1984/2014). În cadrul studiului nostru calitativ vom apela la următoarele metode de cercetare: ancheta socială (ca tehnică de cercetare vom recurge la interviuri cu specialiști din practică), observația și studiul documentelor sociale [Chelcea, 2007].

În *Metodologia cercetării științifice economice* profesorii Gheorghe Răboacă și Dumitru Ciucur (1999) atrag atenția că știința economică este caracterizată de două slăbiciuni majore: (1) oferă un slab ajutor pentru practică și (2) include un deficit de realism. În situația lucrării noastre, pericolul principal este ca realitatea și practica din România să nu fie aliniată cu teoria și practica internațională și astfel, după studiul literaturii, să se treacă direct la partea de matematizare a unor variabile economice care nici să nu existe în realitatea economică din România. De exemplu, teoria și practica internațională sunt în anul 2017 atât de avansate încât s-a ajuns ca unele companii de succes să își creeze o funcțiune specializată pentru managementul colaborărilor strategice iar teoria să descrie cum se realizează managementul portofoliului în cadrul acestor companii și să propună soluții mai bune pentru managementul efectiv al portofoliului. În România, la ora redactării studiului calitativ, tindem să credem că nu există nici o companie care să realizeze managementul profesionist al colaborărilor strategice prin crearea unei funcțiuni specializate. Cu alte cuvinte, există un decalaj între teoria și practica internațională și teoria și practica economică din România iar teoria internațională este necesar să fie cunoscută și preluată de mediul de afaceri din România. În acest sens, pentru reducerea acestui risc, după un an de zile dedicat efectiv studiului atent al principalelor lucrări științifice din literatura internațională, am încercat ca pe parcursul a cinci luni să discut cu managerii companiilor din Cluj-Napoca pentru ca ulterior să putem formula unele ipoteze valide, cu suport în lumea reală, în practica economică din România.

Astfel, începând cu 30 august 2016, am realizat interviuri cu specialiști practicieni pentru a mă familiariza cu fenomenul colaborării strategice și pentru a “radiografia” cum se prezintă lucrurile în realitate. (Bineînțeles, în lumea practică și realitatea din regiunea Nord-Vest din România.) Pentru început, am format un lot de cercetare cu aproximativ 20 de companii pe care le știam drept fiind jucători regionali importanți, atât ca performanțe, cât și ca probabilitate de a avea create și dezvoltate competențe avansate pentru a evalua, implementa și evalua strategii de colaborare.

În continuare, am început demersurile pentru contactarea companiilor selectate. Pe parcursul lunii septembrie 2016 am depus aproximativ 20 de cereri/solicitări pentru

participare la sediul central al companiilor selectate (Am ales să depun personal solicitările tocmai pentru a crește gradul de participare.) Au fost contactate companii precum: Banca Transilvania, Electrogroup, Energobit, Energoinstal, Farmec, ACI Construcții, Softvison, Vitacom Electronics, Fortech, Sanex, Net Brinel etc. După primul val de depuneri, nu s-a obținut nici un răspuns afirmativ. În continuare, companiile selectate au primit câte un e-mail de reamintire și au fost contactate și telefonic. Rezultatul același: nici un răspuns afirmativ. În aceste condiții, ne-am văzut nevoiți să extindem lotul de cercetare și să cooptăm și companii "mediu performante", în general companii de tip IMM. Din cadrul companiilor de tip IMM au fost selectate companiile cu performanțele financiare cele mai ridicate și reputația cea mai bună. Într-un final, au primit solicitări pentru interviu 80 de companii cu sediul central în județul Cluj, dintre care au ales să participe zece. Astfel, între 30 august 2016 - 15 ianuarie 2017 am realizat zece interviuri. Companiile care au participat în cadrul studiului calitativ și caracteristicile acestora sunt prezentate în tabelul 5.1.

**Tabelul 5.1. Companii participante la studiul calitativ**

COMPANIA	INDUSTRIA	NR. ANGAJATI	CIFRA DE AFACERI 2015
<b>ALUTERM</b>	Construcții	52	5 milioane €
<b>BAUDER ROMÂNIA</b>	Construcții	12	3,5 milioane €
<b>BENDKOPP</b>	Feronerie	56	4,4 milioane €
<b>BETONEXPRESS</b>	Construcții	19	3 milioane €
<b>ECOLOR</b>	Fabricația mobilei	685	65 milioane €
<b>PRO-TEHNIC</b>	Inginerie, Mecanică	9	3 milioane €
<b>SAMMILLS</b>	Ind. alimentară	209	20,5 milioane €
<b>DISTRIBUTION</b>	(producție și distribuție)		
<b>TOTAL INVEST</b>	Construcții	102	3,8 milioane €
<b>WINCON</b>	Construcții	70	8 milioane €
<b>X-LAB SOLUTIONS</b>	Distribuție aparatură medicală	25	4 milioane €

Notă. ordinea companiilor din tabel este ordinea alfabetică

(Sursa: elaborarea autorului pe baza datelor obținute de pe site-ul oficial al Ministerului de Finanțe)

Toate companiile contactate au fost încurajate să participe prin oferirea de asigurări că informațiile obținute sunt confidențiale și vor fi folosite doar în scop didactic; li s-a specificat importanța domeniului de studiu și li s-a promis un raport cu principalele rezultate. Cu toate acestea, după cum se poate observa, majoritatea companiilor au refuzat participarea. Scrisoarea de intenție a fost trimisă directorului general sau secretarei acestuia, directorul general având la îndemâna opțiunea de a participa el însuși sau să delege această sarcină unui alt manager. În acest sens, în cadrul studiului nostru calitativ au participat **opt manageri generali/CEO, un director economic și un director tehnic**.

În cadrul studiilor calitative spre deosebire de studiile cantitative, caracteristicile populației investigate devin aspecte foarte importante (Chelcea, 2007, Yin 1984/2014). În comparație cu analizele și demersurile statistice de testare a ipotezelor, cercetările calitative au avantajul că descriu în detaliu, cu lux de amănunte, cum se prezintă situația în realitate (Dyer și Wilkins, 2001; Langley și Abdallah, 2011; Welch și Piekkari, 2017). Prin intermediul interviurilor, de exemplu, cercetătorii au posibilitatea de a surprinde anumite aspecte non-verbale sau starea emoțională în care se află participanții. Lucruri de altfel, imposibil de observat prin intermediul metodelor statistice. De asemenea, prin intermediul demersurilor calitative cercetătorii au posibilitatea de a considera contextul, în pur contrast cu metodele cantitative care ignoră complet contextul, prezentând realitatea doar la suprafață și luând în calcul foarte puține variabile (Langley și Abdallah, 2011).

Astfel, pe tot parcursul cercetării calitative vom ilustra cu exemple importante din lumea practică și vom face referire la două caracteristici importante ale persoanelor interviewate: vârsta managerului și experiența managerială.

În acest sens, în cadrul studiului nostru, au participat doar manageri de vârf cu un *background* important și cu o bogată experiență în managementul companiilor. Vârsta medie a persoanelor interviewate este de 46,8 ani. Managerul cel mai tânăr are 38 de ani iar cel mai vîrstnic 59. În ceea ce privește experiența managerială, în lotul nostru de cercetare, experiența managerială medie este de 15,9 ani. Managerul cel mai puțin experimentat dispune de zece ani de experiență în management iar managerul cel mai experimentat activează de 23 de ani în poziții de management.

În ceea ce privește operaționalizarea interviului, întrebările adresate managerilor au fost aceleași dar succesiunea sau modul de formulare a fost diferit. Fiecare interviu a luat practic forma unei discuții libere între interlocutori, în anumite domenii de interes. Singura structurare a fost aceea a domeniilor și a subiectelor de discuție, însă și acestea au fost abordate în ordinea dorită de către managerul interviewat, astfel încât acesta să se poată exprima cu ușurință și să se facă înțeles mai ușor. Domeniile în care s-au purtat discuții sunt prezentate în tabelul 5.2 împreună cu subiectele discuției.

Interviurile s-au desfășurat pe o perioadă cuprinsă între 35 și 55 de minute. Toate interviurile au fost înregistrate pe un dispozitiv audio, autorul cerând înainte permisiunea înregistrării. În cadrul discuțiilor, din cadrul celor patru domenii principale de analiză, managerii au fost rugați să se refere la colaborările companiei ca întreg și să redea apoi printr-un exemplu concret, să se refere la o colaborare anume pe care o consideră potrivită drept exemplu. Una dintre limitele studiului nostru calitativ este că s-a realizat un singur interviu, cu o singură persoană, de la o singură companie participantă în cadrul unei colaborări. Ar fi fost interesant, de exemplu, să aflăm părerea partenerului de colaborare în cadrul unui parteneriat strategic.

**Tabelul 5.2. Domeniile și subiectele discuției abordate în cadrul interviului**

Domeniul discuției	Subiecte de discuție
<b>Fundamentarea și formularea strategiilor de colaborare</b>	Portofoliul de colaborări al companiei Fundamentarea unor noi strategii Selectarea partenerului
<b>Negocierea și proiectarea unei noi colaborări</b>	Negocierea unei noi colaborări Alegerea structurii legale Contractul de colaborare
<b>Implementarea strategiilor de colaborare</b>	Managementul relației prin mecanismul formal sau relațional Organizarea muncii în cadrul colaborării Protecția de comportamentul oportunist Promovarea comportamentului antreprenorial Învățarea de la partenerul de colaborare
<b>Evaluarea strategiilor de colaborare</b>	Evaluarea strategiilor de colaborare ale companiei și evaluarea unei strategii Evoluția colaborării, încheierea colaborării

(Sursa: elaborarea autorului)

### 5.2.2 Aspecte metodologice privind analiza datelor

Spuneam mai devreme că obiectivul principal al studiului calitativ este testarea teoriei despre managementul strategic colaborativ. Deși sunt și cercetători care nu acceptă faptul că există și alte metode pentru testarea teoriei, în afara metodelor statistice, există câteva studii recente publicate în reviste de top mondial, care au demonstrat cum poate fi testată o teorie și cu alte metode. De exemplu, prin intermediul studiilor de caz. De fapt, Szulanski și Jensen (2006) și (2011) au demonstrat cum putem să publicăm într-o revistă de top mondial un articol care are ca scop principal testarea teoriei, cu ajutorul unui singur caz. Proverbialul N=1. Hoffmann (2007), de asemenea, a publicat în *Strategic Management Journal* un articol care testează o teorie în domeniul portofoliului de colaborări, tot cu ajutorul unui singur caz. Gilbert (2005) se bazează pe opt cazuri pentru a îmbunătăți teoria existentă în domeniul inerției organizaționale.

După cum bine precizează Robert K. Yin în lucrarea seminală *Case Study Research: Design and Methods* (1984) studiul nostru calitativ își propune să realizeze o generalizare analitică înspre concepe și teorii, concept total diferit de generalizarea statistică utilizată în analizele cantitative. Potrivit lui Yin, acest demers este similar cu cel utilizat în științele naturale, în studiile de laborator, unde fiecare experiment servește aparte pentru a testa sau contrazice o teorie. (Sau pentru a ilumina și a avansa teoria respectivă.). Conform autorului, dacă datele empirice sprijină teoria respectivă putem spune că am realizat o replicare literară. În caz contrar, replicarea se numește replicare teoretică.

Robert K. Yin (1984/2014) este cel care a reintrodus și validat studiul de caz ca strategie de cercetare în științele socio-umane. Una dintre contribuțiile sale notabile este

faptul că validează studiul de caz ca strategie de cercetare atât pentru analizele exploratorii, cât și pentru cele explanatorii sau pentru situațiile descriptive. Studiul nostru calitativ se înscrie în categoria studiilor explanatorii și într-o anumită măsură, în categoria studiilor descriptive. Cu alte cuvinte, studiul nostru calitativ descrie în detaliu, cu un bogat conținut de amănunte, cu expresiile și cuvintele managerilor (nu în numere), cum se prezintă situația în cadrul companiilor din România, în ceea ce privește colaborările strategice în care acestea participă.

Strategia generală utilizată pentru analiza datelor este identificarea de paternuri între datele empirice și teoria propusă (*pattern matching*), precum și între companiile participante la studiu, reiterând continuu între datele empirice și teorie (Eisenhardt, 1989; Sudaby, 2006; Yin 1984/2014). În primul rând, după transcrierea interviurilor s-a analizat fiecare caz în parte (*within-case analysis*). În această etapă am realizat pentru fiecare companie o comparație (*pattern matching*) între datele empirice și variabilele de interes. Scopul principal a fost să observăm cât de bine se potrivește cadrul teoretic cu situația din realitate. În etapa a doua am încercat să identificăm unele paternuri comune între companiile participante la studiu în ceea ce privește variabilele de interes (*cross-cases analysis*). Cu alte cuvinte, am comparat companiile în funcție de asemănări/deosebiri în ceea ce privește variabilele de interes [Eisenhardt, 1989; Yin 1984/2014].

Potrivit lui Kathleen Eisenhardt și Melissee Graebner (2007) una dintre provocările adresate cercetărilor calitative este descrierea în detaliu, cu lux de amănunte a realității și în același timp menținerea raportului de cercetare în limite rezonabile în vederea publicării. Pentru a depăși această provocare, am apelat la metoda dezvoltată de cele două autoare, ilustrând pentru fiecare variabilă de interes cu exemple dintre cazurile cele mai relevante pentru a fi discutate pentru variabila respectivă.

În ceea ce privește formatul studiului nostru calitativ, ne-am oprit asupra variantei studiul cazurilor multiple de tip analiză comparativă, fără compartimentarea pe capitole pentru fiecare caz, informația despre cazurile studiate fiind dispersată în cadrul subcapitolelor (Eisenhardt, 1989; Yin 1984/2014). În cadrul lucrării noastre, subcapitolele sunt domeniile principale supuse discuției (fundamentarea și formularea strategiilor de colaborare, negocierea unei noi colaborări, implementarea strategiilor de colaborare, evaluarea strategiilor de colaborare) iar comparațiile se vor face în funcție de variabilele de interes. De exemplu, selectarea partenerului.

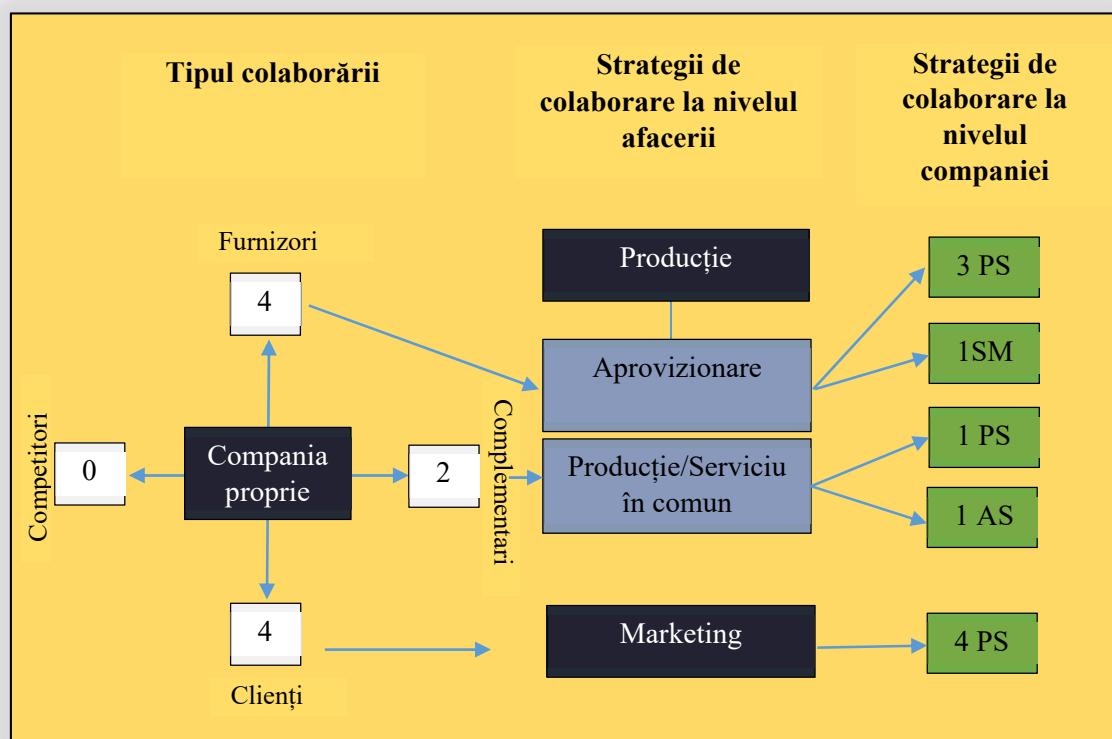
Yin (1984/2014) apreciază că indiferent de formatul scris al unui studiu de caz există șase structuri compoziționale: (1) structura liniar-analitică, (2) structura comparativă, (3) structura cronologică, (4) structura de construire a teoriei, (5) structura „în suspans”, (6) structura nesecvențială. Noi ne-am oprit asupra unei structuri liniar-analitică. Am început cu studiul literaturii, apoi am prezentat metodele utilizate, pentru ca ulterior să analizăm datele și să obținem rezultatele principale.

### 5.2.3 Colaborări referință studiate

Spuneam mai devreme că managerii intervievați au fost rugați ca pe tot parcursul interviului să ne precizeze cum se realizează procesul de fundamentare, elaborare, implementare și evaluare a strategiilor de colaborare în cadrul companiei și să facă tot timpul referire la o colaborare pe care ei o consideră de succes. (De asemenea, managerii au avut posibilitatea să ilustreze cu alte exemple.) Astfel, la nivelul colaborării, dintre colaborările prezentate drept exemplu, patru dintre cele zece colaborări analizate sunt colaborări strategice internaționale (sunt formate între companie și un partener dintr-o altă țară) și șase sunt colaborări strategice locale (sunt formate între companie și parteneri din România).

În funcție de tipul colaborării, opt dintre cele zece colaborări referință sunt colaborări strategice verticale de tipul furnizor-client și două sunt colaborări orizontale, formate între companie și parteneri din industrii complementare. Dintre cele opt colaborări verticale de tipul furnizor-client, patru sunt formate de către companie pentru aprovizionarea cu materiile prime și materialele necesare pentru producția proprie de bunuri/prestarea de servicii și patru colaborări sunt dezvoltate pentru distribuția unor produse ale partenerilor în România. (Figura 5.1).

**Figura 5.1. Colaborări referință analizate**



Notă. Numerele reprezintă numărul colaborărilor referință analizate de un anumit tip (de exemplu, verticale cu furnizorii); PS = parteneriat strategic; AS = alianță strategică; SM = societate mixtă.

(Sursa: elaborarea autorului pe baza răspunsurilor managerilor)

În continuare, pentru a înțelege cum am delimitat colaborările în funcție de tipul strategiei de colaborare de la nivelul afacerii, vom face apel la teoria managerială. Conform cu literatura în domeniu, în viziunea occidentală, funcțiunea comercială (marketing) cuprinde activitățile legate de piața produselor și serviciilor, de la studierea pieței până la vânzarea propriu-zisă, în timp ce aprovizionarea este inclusă în funcțiunea de producție (este o activitate menită să asigure desfășurarea producției propriu-zise) [Departamentul de Management, 2013]. În acest sens, am încadrat colaborările furnizor-client formate de către companie în vederea aprovizionării cu materiile prime și materialele necesare pentru procesul de producție/prestarea de servicii, în categoria “colaborări pentru obiectivul generic producție”. De cealaltă parte, colaborările furnizor-client dezvoltate pentru distribuția unor produse ale partenerilor în România, le-am încadrat în categoria “colaborări pentru obiectivul generic marketing”.

Două dintre cele zece colaborări strategice analizate de noi sunt formate între companie și un partener complementar dintr-o industrie apropiată. Ambele colaborări orizontale sunt dezvoltate pentru a oferi un serviciu în comun clientilor (eng. *joint production/service*), deci sunt “colaborări dezvoltate pentru obiectivul generic producție”. În această ordine de idei, la nivelul afacerii, dispunem de informații pentru șase colaborări strategice formate pentru obiectivul generic producție și pentru patru colaborări strategice formate pentru obiectivul generic marketing.

În ceea ce privește structura legală (strategia de colaborare de la nivelul companiei), opt colaborări s-au concretizat prin formarea unui parteneriat strategic, o colaborare prin formarea unei alianțe strategice și în cadrul unei colaborări partenerii au decis că este mai avantajos crearea unei societăți mixte în vederea îndeplinirii obiectivelor colaborării. Aceste date pot fi ușor observate în figura 5.1 și tabelul 5.3.

Având puse pe hârtie principalele aspecte metodologice ale studiului nostru, în continuare, putem trece mai departe și observa modul în care companiile din lotul nostru de cercetare formulează, implementează și evaluatează strategii de colaborare și dacă realizează sau nu un management profesionist al portofoliului de colaborări.

## **5.3 ANALIZA ȘI INTERPRETAREA DATELOR**

### **5.3.1 Fundamentarea și elaborarea strategiilor de colaborare în cadrul companiei**

#### *Portofoliul de colaborări al companiilor participante*

Vom începe interpretarea datelor printr-o discuție despre portofoliul de colaborări al companiilor participante pentru a ne face o viziune de ansamblu asupra intenției strategice (explorare sau exploatare) a companiilor din Cluj-Napoca. Această analiză preliminară va facilita înțelegerea aspectelor discutate în cadrul subcapitolelor următoare. În acest sens, vom clasifica colaborările strategice ale companiilor participante în patru categorii în funcție de tipul colaborării: colaborări cu furnizorii, colaborări cu clienții, colaborări cu competitorii și colaborări cu companii complementari (din industrii apropiate sau îndepărtate). În continuare, pentru fiecare

companie participantă am notat în tabelul 5.4 dacă aceasta are dezvoltate sau nu colaborări strategice de fiecare tip.

**Tabelul 5.3. Caracteristicile companiilor participante în cadrul colaborărilor referință**

Colaborarea referință	Caracteristicile companiei	Caracteristicile partenerului	Tipul colaborării	Colaborarea la nivelul afacerii	Colaborarea la nivelul companiei
Colaborarea 1	Compania companie mijlocie	1: Companie mică, România	Colaborare orizontală	Producție (lucrări în comun)	Parteneriat strategic
Colaborarea 2	Compania companie mijlocie	2: Companie mică, România	Colaborare verticală	Producție (aprovisionare)	Parteneriat strategic
Colaborarea 3	Compania companie mijlocie	3: Companie mare, Italia	Colaborare verticală	Marketing	Alianță strategică
Colaborarea 4	Compania companie mică	4: Companie mare, Danemarca	Colaborare verticală	Marketing	Parteneriat strategic
Colaborarea 5	Compania companie mijlocie	5: Companie mare, România	Colaborare verticală	Producție (aprovisionare)	Parteneriat strategic
Colaborarea 6	Compania companie mică	6: Companie mare, Spania	Colaborare verticală	Marketing	Parteneriat strategic
Colaborarea 7	Compania companie mică	7: Companie mică/mijlocie România	Colaborare verticală	Marketing	Parteneriat strategic
Colaborarea 8	Compania companie mică	8: Companie mare, România	Colaborare verticală	Producție (aprovisionare)	Parteneriat strategic
Colaborarea 9	Compania companie mijlocie	9: Companie mare, Germania	Colaborare verticală	Producție (aprovisionare)	Parteneriat strategic
Colaborarea 10	Compania companie mijlocie	10: Companie mică, România	Colaborare orizontală	Producție în comun	Societate mixtă

Notă. Deoarece am promis confidențialitatea răspunsurilor, am încadrat compania mare în categoria companiilor mijlocii pentru a ne conforma și a oferi protecția necesară

(Sursa: elaborarea autorului pe baza răspunsurilor managerilor)

În continuare, pentru a identifica tipul de orientare strategică a portofoliului de colaborări a companiilor participante, vom apela la un concept introdus în literatura de specialitate de cercetătorul olandez de Leeuw și colaboratorii (2014) intitulat Orientarea Portofoliului de Colaborări (eng. *Alliance Portfolio Orientation*) și la rezultatele studiului respectiv. Astfel, în situația în care o companie colaborează doar cu furnizorii și clienții companiei, am catalogat compania respectivă având un portofoliu de colaborări orientat înspre îmbunătățirea performanțelor relaționate cu productivitatea

(cifră de afaceri mai bună, profituri mai bune, creșterea părții relative de piață, dezvoltarea pieței produsului companiei etc.).

În situația în care compania respectivă colaborează atât cu furnizorii și clienții companiei, cât și cu companii concurente și/sau companii complementari, am catalogat acea companie ca dispunând de un portofoliu de colaborări orientat înspre îmbunătățirea performanțelor relaționate cu productivitatea, plus portofoliu de colaborări orientat înspre îmbunătățirea performanțelor relaționate cu inovarea (inovare incrementală) [afaceri noi pentru companie, soluții noi oferite clienților, produse sau servicii îmbunătățite, procese îmbunătățite, asimilarea de cunoștințe noi de la partenerii de colaborare etc.].

**Tabelul 5.4. Portofoliul de colaborări al companiilor participante**

Compania	Portofoliul de colaborări în funcție de tipul colaborării				Portofoliul de colaborări în funcție de structura legală
	Colaborări cu furnizorii companiei	Colaborări cu clienții companiei	Colaborări cu companii concurente	Colaborări cu companii/organizații din alte industrii	
Compania 1	✓	✓	✗	✓	Parteneriate strategice (PS)/Alianțe strategice (AS)/Societăți mixte (SM)
Compania 2	✓	✓	✗	✗	PS
Compania 3	✓	✓	✓	✓	PS, AS, SM
Compania 4	✓	✓	✗	✗	PS
Compania 5	✓	✓	✗	✗	PS
Compania 6	✓	✓	✗	✗	PS
Compania 7	✓	✓	✗	✗	PS
Compania 8	✓	✓	✗	✗	PS
Compania 9	✓	✓	✓	✓	PS
Compania 10	✓	✓	✓	✓	PS, AS, SM

Notă. Ordinea companiilor din tabel este aleatorie și nu este aceeași cu ordinea alfabetică (acest lucru pentru a asigura confidențialitatea promisă companiilor participante); pe de altă parte, începând cu acest tabel ordinea companiilor din tabelele ulterioare va fi aceeași cu ordinea din cadrul acestui tabel (de exemplu, în situații în care ne vom referi la compania trei, compania

respectivă va fi compația trei pe tot parcursul studiului iar colaborarea referință a compației trei va fi catalogată colaborarea trei); **X** = compația nu are dezvoltate colaborări de acest tip

(Sursa: elaborarea autorului pe baza răspunsurilor managerilor)

Iar în situația în care compația respectivă colaborează atât cu furnizorii și clienții compației, cât și cu universități sau institute de cercetare, am catalogat acea compație ca dispunând de un portofoliu de colaborări orientat înspre îmbunătățirea performanțelor relaționate cu productivitatea și portofoliu de colaborări orientat înspre îmbunătățirea performanțelor relaționate cu inovarea (inovare radicală) [produse noi, servicii noi, soluții noi, toate bazate pe inovare radicală]. În cadrul lotului nostru de cercetare, situația se prezintă după cum reiese din tabelul 5.5.

Așa cum se poate observa în tabelul 5.5 și în figura 5.2 toate compațiiile din lotul nostru de cercetare colaborează cu furnizorii și clienții compației. În urma prelucrării datelor, am identificat două tipuri de portofoliu de colaborare. Pe de o parte, este portofoliul de colaborări orientat *numai* înspre îmbunătățirea/creșterea performanțelor relaționate cu productivitatea. Acest tip de portofoliu a fost observat în cadrul a 60% dintre compații. (Figura 5.2). Cu alte cuvinte, aceste compații colaborează numai cu furnizorii și clienții compației.

**Tabelul 5.5. Orientarea strategică a portofoliului de colaborări**

Compania	Colaborările compației	Orientarea portofoliului de colaborări
<b>Compania 1</b>	Colaborări cu furnizorii și clienții compației, plus colaborări cu compații complementari	P + I.INC
<b>Compania 2</b>	Colaborări cu furnizorii și clienții compației	P
<b>Compania 3</b>	Colaborări cu furnizorii și clienții compației, plus colaborări cu compații concurenți și compații complementari	P + I.INC
<b>Compania 4</b>	Colaborări cu furnizorii și clienții compației	P
<b>Compania 5</b>	Colaborări cu furnizorii și clienții compației	P
<b>Compania 6</b>	Colaborări cu furnizorii și clienții compației	P
<b>Compania 7</b>	Colaborări cu furnizorii și clienții compației	P
<b>Compania 8</b>	Colaborări cu furnizorii și clienții compației	P
<b>Compania 9</b>	Colaborări cu furnizorii și clienții compației, plus colaborări cu compații concurenți și compații complementari	P + I.INC
<b>Compania 10</b>	Colaborări cu furnizorii și clienții compației, plus colaborări cu compații concurenți și compații complementari	P + I.INC

Notă. P = portofoliu de colaborări orientat înspre îmbunătățirea productivității; I.INC = portofoliu de colaborări orientat înspre îmbunătățirea performanțelor relaționate cu inovarea (inovare incrementală)

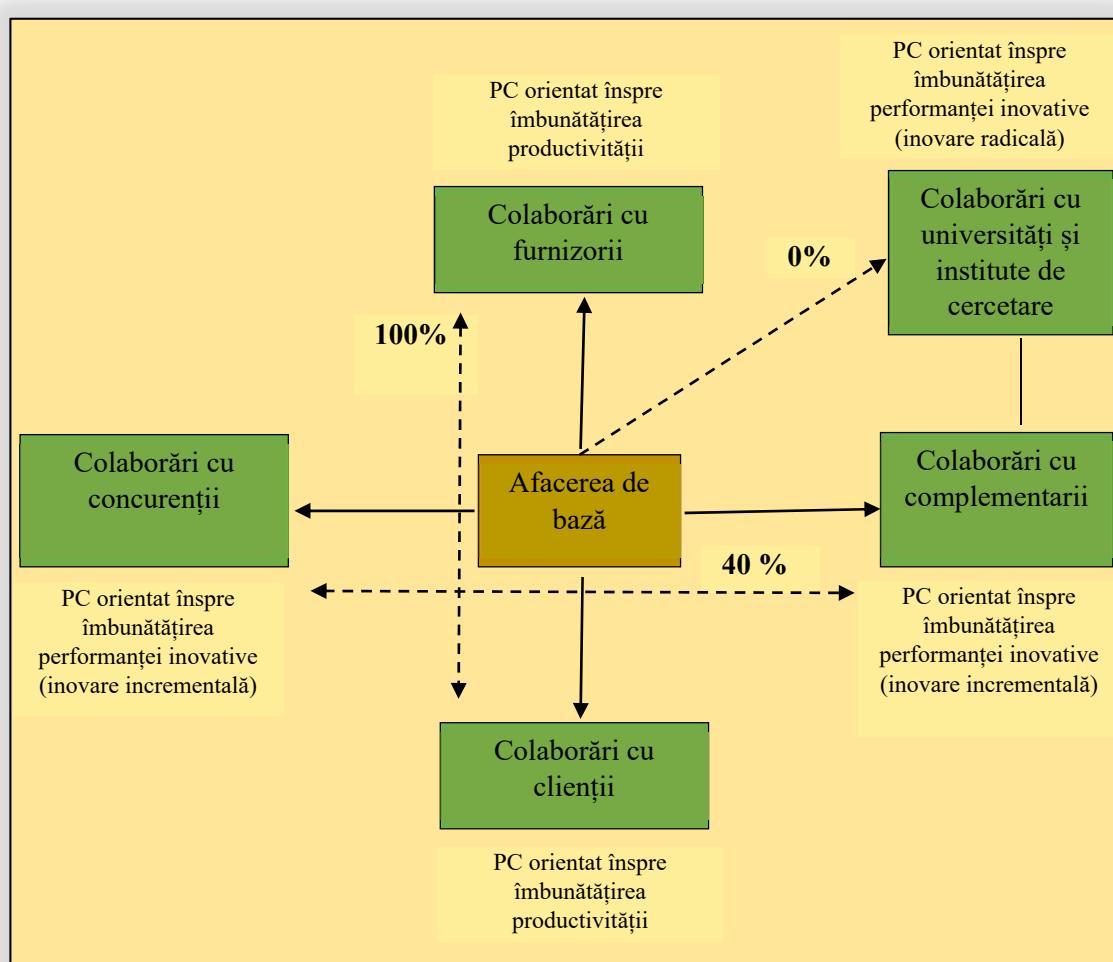
(Sursa: elaborarea autorului pe baza răspunsurilor managerilor)

Caracteristicile observate ale compaților cu această orientare a portofoliului de colaborări sunt următoarele: (1) aceste compații sunt preocupate de maximizarea

performanțelor pe termen scurt, în special sunt preocupate de maximizarea performanțelor financiare – mai concret, managementul monitorizează pentru maximizarea investițiilor acționarilor/proprietarilor companiei, fără a se mai preocupa de creștere și diversificare, de inovare și asigurare a supraviețuirii companiei pe termen lung; (2) managementul are un caracter empiric (neprofesional); (3) colaborările strategice ale companiei nu se află în atenția managementului companiei.

Pe de altă parte, este portofoliul de colaborări orientat înspre îmbunătățirea/creșterea performanțelor relaționate cu productivitatea și îmbunătățirea/creșterea performanțelor relaționate cu inovarea (inovare incrementală). În cadrul acestei orientări, companiile dispun de colaborări și cu companii concurenți sau cu organizații de tip complementari, pe lângă colaborările dezvoltate împreună cu furnizorii și clienții companiei. Acest tip de portofoliu a fost observat în cadrul a 40% dintre companiile cuprinse în lotul nostru de cercetare.

**Figura 5.2. Orientarea portofoliului de colaborări al companiilor participante**



Notă. PC = portofoliu de colaborări

(Sursa: elaborarea autorului pe baza răspunsurilor managerilor)

Caracteristicile companiilor cu acest tip de orientare a portofoliului de colaborări sunt următoarele: (1) aceste companii sunt preocupate atât de îmbunătățirea performanțelor pe termen scurt cât și de îmbunătățirea performanțelor pe termen lung; (2) aceste companii sunt preocupate și de inovare și diversificare, respectiv pentru asigurarea supraviețuirii pe piață a companiei pe termen lung; (3) managementul este ușor mai profesionalizat în comparație cu organizațiile din primul tip de portofoliu; (4) aceste companii sunt mai orientate înspre satisfacerea cerințelor clientilor; (5) colaborările strategice ale companiei sunt puțin mai importante pentru managementul companiei.

În cadrul studiului nostru calitativ, după prelucrarea datelor am observat că nici o companie nu are dezvoltate colaborări cu universități sau institute de cercetare. Prin urmare, portofoliul de colaborări al tuturor companiilor participante nu este orientat și înspre îmbunătățirea performanțelor relaționate cu inovarea (inovare radicală). [Mai multe detalii privind acest subiect pot fi consultate în lucrarea *An Exploratory Study on Alliance Competence and Alliance Portfolio Orientation in Romanian Firms* (Lehene și Borza, 2017a)].

În ceea ce privește strategiile de colaborare la nivelul companiei, în general, am observat că 80% dintre companiile participante în cadrul studiului nostru au dezvoltate *doar* parteneriate strategice, iar 20% dintre companii au dezvoltate și alianțe strategice respectiv, formate societăți mixte.

#### *Managementul portofoliului de colaborări*

Spuneam pe parcursul studiului literaturii de specialitate că în cadrul companiilor este indicat managementul portofoliului de colaborări, dincolo de managementul unei singure colaborări, în vederea alinierii tuturor colaborărilor strategice cu obiectivele fundamentale ale companiei, cu planurile de viitor și cu celealte strategii de la nivelul companiei.

În ceea ce privește companiile din lotul nostru de cercetare, în cadrul a 80% dintre companii, nu se realizează sub nici o formă managementul portofoliului de colaborări al companiei. Astfel spus, colaborările companiei sunt dispersate în cadrul diviziilor sau funcțiunilor companiei. Foarte probabil, acest rezultat se datorează caracteristicelor companiilor cuprinse în lotul nostru de cercetare (90% dintre organizații sunt firme mici și mijlocii). Pe de altă parte, companiile din studiul nostru nu sunt implicate într-un număr suficient de mare de colaborări sau nu se adaugă suficientă valoare pentru a se justifica instituționalizarea strategiilor de colaborare.

În cadrul a două companii (20%), într-o anumită măsură, se realizează monitorizarea și evaluarea portofoliului de colaborări, însă doar la nivelul diviziei. Astfel, în cadrul acestor companii responsabilitatea pentru implementarea și evaluarea strategiilor de colaborare ale companiei se deleagă de către conducerea executivă managerului diviziei și se realizează de către acesta la nivelul diviziei respective. Pentru exemplificare, relatez fragmente din cadrul unui interviu cu CEO-ul unei companii din lotul nostru de cercetare:

*„Întrebarea autorului:* Există în cadrul companiei un manager care să se ocupe de managementul tuturor strategiilor de colaborare ale companiei, din toate diviziile?

*Managerul interviewat:* Nu există la nivel de companie o persoană care să gestioneze relația cu toți acești parteneri. Este practic imposibil, pentru că noi avem foarte mulți furnizori, avem foarte mulți clienți și atunci noi am hotărât să ne organizăm în următorul fel: fiecare departament sau fiecare divizie are un manager; toți acești manageri se ocupă de activitatea diviziei respective și îmi este subordonat direct mie (managerul general). Orice strategie, în funcție de specificul diviziei respective sau de specificul departamentului respectiv, o fac eu împreună cu managerul departamentului sau diviziei respective. Fiecare manager de divizie sau de departament își gestionează colaborările strict pe specificul diviziei lui. S-ar putea că între divizii să avem parteneri care să se suprapună, s-ar putea să nu.

*Intervenția autorului:* Din acest motiv poate ar fi fost bine să existe un manager care să se ocupe de managementul tuturor acestor colaborări.

*Managerul interviewat:* Este extrem de complicat, deci nu ai cum să faci lucru acesta. Repet, specificul diviziei X este complet diferit de specificul diviziei Y. Un manager care să spunem, să le coordoneze pe ambele ar fi destul de complicat. De aceea, fiecare manager mi se subordonează direct mie. În funcție de strategia generală a companiei și de specificul fiecărei divizii în parte ne facem strategia diferențiat." (R.P., 50 de ani, 18 ani de experiență managerială)

Astfel, în cadrul lotului nostru de cercetare, managementul portofoliului de colaborări nu se realizează sub nici o formă în situația a 80% dintre companii iar în situația a 20% dintre companii, se realizează managementul portofoliului de colaborări într-o anumită măsură, însă doar la nivelul unității strategice de afaceri.

#### *Fundamentarea unei noi colaborări strategice în cadrul companiei*

În continuare, vom discuta despre procesul de fundamentare și formulare a unei noi colaborări strategice în cadrul companiilor. După prelucrarea datelor am identificat două tipare de fundamentare și formulare a colaborărilor strategice în cadrul companiilor participante.

În primul tipar, compania este un jucător proactiv, are inițiativa și caută în permanență modalități noi pentru îmbunătățirea bunurilor/serviciilor companiei, prin investigarea continuă a noi oportunități de colaborare. În cadrul acestor companii, colaborarea referință s-a format, în special, pentru a obține avantaj competitiv prin fructificarea unei oportunități existente în mediu la momentul respectiv, în contextul respectiv. În cadrul studiului nostru este situația a patru companii (40%). De exemplu, procesul fundamentării unei colaborări strategice în cadrul unei companii participante este descrisă în felul următor:

„În funcție de interesele și planul de business pe care noi ni-l facem regulat gândim aceste alianțe și aceste parteneriate [...].

Noi ca entitate, suntem asociați sau suntem parte într-o anumită societate, deci avem practic acțiuni acolo, avem acțiuni în cadrul fabricii X. Noi fiind acționari în acea fabrică, am obținut distribuția produsului respectiv la nivel național. Producem produsul respectiv împreună și doar noi îl distribuim. Societatea mixtă respectivă doar produce și doar noi vindem produsul respectiv. În momentul în care am decis să facem asocierea cu dânsii, noi am văzut posibilitatea dezvoltării unui business de distribuție a produsului X, produs pe care noi nu l-am avut în

portofoliu la momentul respectiv. Trecând la această asociere cu producătorul, efectiv noi dezvoltăm o nouă linie de business, ne completăm portofoliul și inevitabil în perioada de extrasezon pentru produsele clasice pe care noi le aveam în portofoliu, am găsit o soluție să păstrăm cifra de afaceri a societății oarecum intactă". (R.P., 50 de ani, 18 ani experiență managerială).

Un alt executiv, descrie procesul fundamentării relației de colaborare din cadrul colaborării referință în modul următor:

„În jurul anilor 2004, 2005 în România a existat o reformă în cadrul industriei X. Evident eu (ca și companie) aflându-mă în cadrul industriei eram informat și am știut despre acea reformă. Am avut niște informații și având experiență în domeniu am căutat furnizorul și ne-am dus la ei cu propunerea de afaceri. Le-am spus că există acest proiect în România și care se va derula pe mai multe planuri în cadrul reformei și pe mai mulți ani. Le-am spus: în acest proiect vor exista și produse care fac parte din portofoliul companiei dvs. Vrem ca dvs. să intrați în parteneriat cu noi, să deveniți furnizorul nostru și împreună să intrăm în acest proiect". (M.G., 41 de ani, 20 de ani experiență managerială)

Un alt exemplu.

„Acum trei ani am identificat o oportunitate de a produce componente necesare pentru integrarea acestora în fabricarea produselor noastre într-o fabrică din România. Acele componente înainte noi le cumpărăm în cantități foarte mari din Polonia sau Germania. La acel moment aveam oportunitatea să cumpărăm utilajele respective pentru producție la un preț foarte bun și să producem acele componente în cadrul companiei noastre. La început am fost total de acord să introducem linia de producție în cadrul companiei noastre, însă după aceea mi-am dat seama că ocupă prea mult spațiu și influențează prea mult afacerea noastră de bază. Apoi m-am gândit: dacă am putea să colaborăm cu cineva și să externalizăm această operațiune? Atunci am vorbit cu niște cunoșcuți în care aveam încredere și care aveau competențele tehnice necesare și le-am spus dacă vor să vină în Cluj și să înceapă ei afacerea de producție a componentelor pentru produsele noastre [...]. Într-un final, persoanele respective au înființat compania X în localitate și produc componente numai pentru compania noastră. În acest fel, compania noastră se poate concentra pe eficientizarea producției având un furnizor de componente în localitate și la un preț mult mai bun". (C.W., 42 de ani, 12 ani experiență managerială)

Pe de altă parte, în cadrul a șase companii din eșantionul nostru (60%), în general, fundamentarea și formularea colaborărilor strategice ale companiei este pasivă și se formează doar din necesitate. În cadrul acestui grup, colaborările strategice ale companiei nu se află printre prioritățile echipei manageriale de vârf, iar selectarea unei noi opțiuni pentru colaborare se realizează strict în funcție de necesitățile domeniului de activitate al companiei. În general, colaborările companiilor din acest grup au fost formate doar pentru accesul la resursele partenerului, necesare companiei pentru producția de bunuri sau prestarea de servicii. De exemplu, directorul economic al unei companii ne spunea următoarele:

„Atunci când compania X (partenerul) a venit în Cluj, în anul 2005, toate companiile de construcții s-au îndreptat înspre el deoarece avea desfacere en-detalii”. (M.C., 53 de ani, 13 ani experiență managerială).

CEO-ul unei alte companii tot din industria construcțiilor ne-a precizat:

“În cadrul companiei noastre, lucrurile se întâmplă în funcție de conjunctura de pe piață. De exemplu, în prezent avem format un parteneriat cu o companie care se ocupă cu instalații electrice. Compania respectivă lucra foarte bine cu o companie din domeniul construcțiilor. Compania din domeniul construcțiilor a falimentat (compania cu care lucra compania de instalații) și noi i-am luat locul companiei respective. Dar nu pot să zic că a fost rezultatul unei strategii. Discuții similare se mai poartă și pe alte zone geografice cu alte companii de profil. Unele se întâmplă altele nu”. (B.I., 38 de ani, 13 ani experiență managerială)

Alt exemplu.

„Este foarte simplu, cumpărăm și vindem. Necesitatea apare atunci când cineva ne cere ceva ce noi nu avem și atunci mergem și căutăm un furnizor. Îi căutăm noi pe ei sau ne caută ei pe noi, foarte simplu”. (T.L., 50 de ani, 10 ani experiență managerială).

În continuare, am dorit să aflăm cine are *responsabilitatea* în cadrul companiilor pentru fundamentarea și formularea unei noi strategii de colaborare. În lotul nostru de cercetare, în cadrul a 60% dintre companii această activitate se realizează de către managerul/directorul general. De exemplu, aşa cum reiese din spusele unui manager interviewat:

„Eu mă implic în 90% din cazuri pentru inițierea și perfectarea relațiilor cu furnizorii (partenerii). Evidența acestor relații le țin eu, pentru că în mediul de afaceri partea relațională este de bază. Simplul fapt că te cunoști la nivel personal cu partenerul tău este un fundament în business și contractul vine după aia. Contractul cu compania X (și ulterior operaționalizarea colaborării) a survenit relativ târziu.” (M.G., 41 de ani, 20 de ani experiență managerială)

Cu toate acestea, oportunitățile pentru colaborare pot fi identificate și de către alt departament (de exemplu, marketing), însă responsabilitatea pentru fundamentarea și formularea strategiei revine, de obicei, managerului general. De exemplu, managerul general al unei companii implicate într-o alianță strategică formată cu obiectivul distribuției produselor partenerului în România, descrie procesul fundamentării și formulării unei colaborări strategice în felul următor:

„De obicei, de colaborările noi sau de bunul mers al colaborărilor vechi se ocupă top managementul companiei, dar există și pe *research*, pe divizii separate, niște colegi de ai noștri care caută soluții și de multe ori soluțiile pot veni de la parteneri noi. Vă dau un exemplu: pe o divizie, pentru un proiect este nevoie de niște produse pe care noi nu le avem astăzi, dar în condițiile de contractare pentru un proiect nou se includ și achiziția și vânzarea acelui tip de produs. Atunci unu, doi sau trei colegi care au experiență pe zona de *research* internațional, le caută, le identifică, iar apoi discutăm cu producătorii să vedem ce se poate face. (R.O., 42 de ani, 15 ani experiență managerială)

Un alt exemplu.

„În cadrul companiei noastre se ocupă directorul de marketing, dar nu cu dedicație. El are treaba lui de vânzări și când este cazul se ocupă de acest lucru. Și bineînțeles managerul general analizează situația”. (T.L., 50 de ani, 10 ani experiență managerială)

Pe de altă parte, în cadrul a 40% dintre companii, managementul de vârf nici nu conștientizează existența colaborărilor strategice ale companiei. Altfel spus, necesitățile de colaborare decurg exclusiv din nevoile proceselor de producție/prestare de servicii. Bineînțeles, companiile din această categorie colaborează doar cu furnizorii și clienții companiei. Nici măcar nu se conștientizează că pot exista strategii de colaborare la nivelul companiei și că se poate colabora și orizontal cu concurenți sau companii din industrii total diferite. În acest sens, este ilustrativă (de manual) și cel mai bun exemplu pentru a descrie cum se văd lucrurile în cadrul acestui grup de companii, precizarea unui manager interviewat:

„Depinde despre ce parteneri vorbim. În cadrul unei companii există două tipuri de parteneriate. Pe de o parte, avem clienții cărora tu le onorezi lor un serviciu iar pe de alta avem furnizorii, în care tu aștepți să te onoreze pe tine cu un serviciu [...]”. (M.C., 53 de ani, 13 ani experiență managerială).

În cadrul companiilor din acest grup, diferiți angajați (personal managerial sau non-managerial) din cadrul a diferite funcțiuni, pot identifica anumiți parteneri pentru colaborare. Aceștia poartă negocieri cu reprezentanții partenerului iar apoi transferă contractul pentru colaborare managerului general pentru a fi semnat. Altfel spus, managerul general se ocupă doar de semnarea contractului, nici măcar nu conștientizează posibilitatea dezvoltării relației într-o formă mai avansată (alianță strategică sau societate mixtă). De exemplu, CEO-ul unei companii din industria construcțiilor să ia legătura cu conducerea executivă a furnizorului său de materii prime pentru a extinde colaborarea și a introduce noi obiective ale colaborării. De exemplu, să investească împreună într-o fabrică de ciment (alianță strategică sau societate mixtă).

Pentru exemplificare prezentăm exemplul unei colaborări strategice verticale de tipul furnizor-client, concretizată prin dezvoltarea unui parteneriat strategic între o companie din industria construcțiilor și furnizorul său de materii prime. Conform spuselor directorului economic al companiei, la baza formării parteneriatului și implementării strategiei stau angajații companiei de pe nivelurile operaționale. În acest caz, managerul general s-a implicat doar în etapa semnării contractului de colaborare.

„Legătura se formează la nivelul celor de execuție. În cadrul parteneriatului sunt implicate persoanele din cadrul departamentului nostru de achiziții cu persoanele din cadrul departamentului lor de ofertare. Colaborarea nu merge mai sus. Niciodată nu depășește acest nivel. Niciodată nu ai legătură cu managerul, el doar semnează contractul pe baza a ce îi dă juristul”. (M.C., 53 de ani, 13 ani experiență managerială)

În ceea ce privește fundamentarea și formularea unei noi strategii de colaborare, în urma realizării interviurilor, a rezultat un aspect important care adaugă suport empiric părții teoretice. Așa cum precizam mai devreme, în practica economică există și situația în care partenerii au inițiativa și abordează compania pentru colaborare. În această situație, managementul de vârf trebuie să decidă dacă compania va participa sau nu la colaborare. (Nu în toate situațiile este necesară și benefică colaborarea.) De exemplu, directorul general și proprietarul companiei, ne oferă câteva amănunte interesante din cadrul unei negocieri, urmată de refuzul companiei de a lua parte la colaborare:

„În urmă cu vreo zece ani, am fost contactați de compania X. Era o grupare foarte mare, cred că ajungea la vreo 50 de companii și m-au invitat și pe mine să particip și să răspund de produsele X. Era un proiect mare în care veneau toți constructorii. Un participant contribuia cu cărămidă, celălalt cu țiglă, celălalt cu beton, celălalt cu șuruburi, celălalt cu lucrări, fiecare cu ceva. Ideea după părerea mea era foarte bună, însă trebuia să semnezi un contract care era dezechilibrat. Eu intru ca acționar cu foarte puține procente și cu responsabilități foarte mari, iar acționarii principali care dețineau 95% din *business* cu foarte mari beneficii dar foarte puține responsabilități. Și atunci am refuzat colaborarea. Spiritul meu de afaceri a fost foarte bun, nu am intrat, iar acum trei ani proiectul a intrat în faliment. Uitați-vă, compania Y era o companie foarte serioasă și acum are închis și în Cluj și în Florești”. (V.K., 59 de ani, 23 de ani experiență managerială)

Observăm foarte ușor în acest exemplu faptul că soluția cea mai bună nu este întotdeauna colaborarea, deci nu este un panaceu pentru orice. Prin urmare, este necesar ca organizațiile să știe când să participe la o colaborare și când nu, și să considere atent dacă colaborarea merită sau nu și dacă adaugă valoare companiei. De exemplu, pe lângă opțiunea colaborării în care compania poate să ia parte sau nu, managementul poate considera achiziția partenerului sau fuziunea cu acesta, sau pur și simplu investiția proprie și creșterea organică, în detrimentul colaborării.

Concluzionând, în cadrul studiului nostru calitativ formarea unei colaborări strategice se realizează proactiv și pentru fructificarea unei oportunități în cadrul a 60% dintre companii. Pe de altă parte, în cadrul a 40% dintre companii colaborările strategice se formează doar pentru a acoperi o necesitate în resursele sau competențele companiei. În ceea ce privește responsabilitatea pentru formarea și dezvoltarea colaborărilor companiei, managerul general își asumă această responsabilitate în procent de 60% iar în cadrul a 40% dintre cazuri managerul general se implică doar în semnarea contractelor de colaborare.

#### *Motivele pentru formarea colaborării referință*

La baza formării colaborărilor companiilor din lotul nostru de cercetare au stat mai multe motive, începând cu accesul la materiile prime și materialele necesare companiei pentru desfășurarea afacerii de bază și până la efectuarea unor lucrări în comun. Astfel, motivele principale care au stat la baza dezvoltării colaborărilor referință sunt următoarele: 40% dintre colaborări s-au format pentru accesul la materiile prime și

materialele necesare procesului propriu de producție/prestare de servicii; 40% dintre colaborări s-au format pentru distribuția produselor partenerului în România; 20% dintre colaborări s-au format pentru realizarea producției în comun, respectiv lucrări de construcții în comun.

În plus, așa cum am specificat și în cadrul studiului literaturii, la baza formării parteneriatului strategic/alianței strategice/societății mixte au stat mai multe motivații secundare, dincolo de obiectivul generic al colaborării (producție sau marketing). De exemplu: probleme cu partenerii actuali (30% dintre companii), compania parteneră a fost cumpărată de o altă companie (10%), partenerul a încercat să cumpere compania dar nereușind a scăzut calitatea produselor oferite companiei și în consecință, compania a fost nevoită să se reorienteze către alți parteneri (10%), pentru extindere geografică (20%) etc. Iată că datele empirice sprijină teoria noastră.

### *Selectarea partenerului*

În urma prelucrării și analizării datelor am observat că selectarea unui partener de colaborare în cadrul companiilor cuprinse în lotul nostru de cercetare se realizează diferit. Astfel, în cadrul unor companii este un proces foarte simplu iar în cadrul altor companii selectarea unui partener ia forma unor proceduri mai complexe. De asemenea, am observat că organizațiile din lotul nostru utilizează mai multe criterii specifice, rezultate în special, din specificul industriei în care acestea activează. În continuare vom detalia aceste paternuri.

Pe de o parte, în cadrul unor companii (70%) procesul selectării unui viitor partener de colaborare este foarte simplu. De exemplu, în cadrul unei companii mijlocii din industria construcțiilor, selectarea unui partener pentru o viitoare colaborare strategică se realizează pe baza încrederii sau a experienței anterioare dintre parteneri. Potrivit cuvintelor CEO-ului companiei:

„Practic, s-a făcut o primă lucrare împreună și dacă lucrurile au mers bine devine ca un partener preferat. Nu există un procedeu de selecție bine stabilit. Practic, îi încerci pe toți și îl alegi pe cel cu care treaba merge cel mai bine”. (B.I., 38 de ani, 13 ani experiență managerială).

Un alt exemplu, tot din industria construcțiilor:

„De exemplu, astăzi avem nevoie de beton. Din istoric și din experiență știm care sunt companiile care livrează produsul respectiv. Trimiti o ofertă spre minim trei furnizori și analizezi calitate-preț. Și istoricul companiei este important, pentru că de acolo vine termenul de plată. De exemplu, dacă doi furnizori au același preț îl alegi pe cel care oferă termenul de plată mai îndelungat”. (M.C., 53 de ani, 13 ani experiență managerială)

Pe de altă parte, în cadrul a 30% dintre companii selectarea unui viitor partener este o activitate care ocupă mult mai multă atenție. În cadrul acestor companii, selectarea se realizează sistematic, în funcție de anumite proceduri și criterii specifice pe care un partener trebuie să le îndeplinească pentru a deveni partenerul companiei.

Drept exemplu, prezentăm cazul unei companii mijlocii care este implicată și în colaborări mai complexe de tipul alianță strategică (atât cu acționariat comun cât și fără acționariat comun). Directorul general al companiei descrie procesul selectării unui nou partener în felul următor:

„(1) În funcție de nevoile de colaborare se începe căutarea unui partener local sau internațional; (2) în continuare, se evaluatează bonitatea financiară; (3) apoi se realizează întâlniri directe în cadrul cărora vor fi discutate, de exemplu, condițiile de utilizare, liste de preț etc. Vă dau un exemplu de acum două săptămâni, un exemplu foarte practic. Acum două săptămâni, aveam nevoie de un produs nou pe o anumită zonă. Produsul acela nu îl aveam în momentul respectiv. Am realizat pe net o căutare clasică, plus informațiile pe care noi le aveam de la târgurile la care funcționăm de obicei în exteriorul țării. Le-am trimis la 20, 30 de producători un mail în care le spuneam că dorim să devenim parteneri pentru că ne interesează produsul respectiv. Dintre aceștia au răspuns vreo cinci (cam aşa se întâmplă de obicei) dintre care cu unu sau cu doi suntem deja avansați, discutăm deja de liste de preț, de condiții comerciale, de condiții de vânzare[...]. Focusul este clar pe calitate și pe preț[...] Dacă este de o importanță mare acea colaborare, noi facem și o vizită, vedem fabrica, ne întâlnim cu managerii și după 20 de ani de experiență ne dăm seama dacă merită intrat în colaborare sau nu”. (R.O., 42 de ani, 15 ani experiență managerială)

Un alt aspect important precizat de către managerii intervievați este faptul că, nu este indicat ca organizația să colaboreze doar cu un singur partener (în special în cadrul colaborărilor furnizor-client, adăugarea autorului). Acest aspect a fost subliniat de către 40% dintre managerii intervievați. Potrivit cuvintelor unui executiv:

„Nu întotdeauna rămânem pe un singur partener. Este posibil ca pe anumite categorii de materii prime să avem doi furnizori cu care să lucrăm. Destul de rar stabilim o exclusivitate de colaborare”. (R.P., 50 de ani, 18 ani experiență managerială)

După prelucrarea datelor, pe lângă paternul esențial de selectare (proces de selectare simplu sau complex), am observat că și în cadrul unei companii, procesul selectării partenerului este o activitate foarte atent efectuată și foarte complexă, chiar dacă este vorba despre formarea unui parteneriat strategic. În cadrul acestei companii, se investighează posibile probleme legale ale partenerului, incidente de plată, datoriile acestuia către stat etc. Potrivit cuvintelor managerului general al companiei:

„Când realizăm un contract avem niște *softuri* plătite unde îi verificăm (este vorba despre parteneriei de colaborare). Dacă au avut probleme la tribunal, dacă au avut dosare, dacă au avut incidente de plată, dacă nu plătește dările la stat. Aici eu mă implic personal să verific. Suntem trei persoane care ne ocupăm de seriozitatea verificării companiilor. Mai nou, am făcut și un contract de asigurări cu o bancă franceză, plătim ceva în plus dar siguranța crește”. (V.K., 59 de ani, 23 de ani experiență managerială)

În continuare, prezentăm principalele criterii utilizate de către companiile din lotul nostru de cercetare pentru selectarea unui viitor partener de colaborare. (Tabelul 5.6).

**Tabelul 5.6. Criterii utilizate de către companii pentru selectarea unui partener de colaborare**

Criterii utilizate pentru selectarea partenerului	Procentajul companiilor care au indicat că utilizează acest criteriu pentru selectarea unui viitor partener
<b>Experiența anterioară</b>	40%
<b>Încrederea</b>	40%
<b>Competențele tehnice ale partenerului</b>	40%
<b>Reputația partenerului</b>	40%
<b>Raportul calitate-preț</b>	50%
<b>Termenele de plată</b>	20%
<b>Apropierea logistică</b>	20%
<b>Termenele de livrare</b>	30%

(Sursa: elaborarea autorului pe baza răspunsurilor managerilor)

În continuare se cuvine să discutăm despre selectarea partenerului în cadrul colaborării referință. Vom realiza acest lucru comparând datele empirice din cadrul colaborării referință cu datele empirice despre selectarea partenerului în general. În tabelul 5.7 am notat atât colaborarea referință cât și colaborările companiei în general (în ambele cazuri vorbim de strategii de colaborare la nivelul companiei), cu scopul de a surprinde diferențele care pot exista între selectarea unui partener pentru tipuri de strategii de colaborare diferite.

Observăm în tabelul 5.7 că există diferențe importante între selectarea unui partener pentru formarea unei alianțe strategice sau a unei societăți mixte, în comparație cu selectarea unui partener pentru formarea unui parteneriat strategic. Astfel, companiile din lotul nostru de cercetare utilizează un proces relativ simplu pentru formarea unui parteneriat strategic. În schimb, pentru formarea unei alianțe strategice sau a unei societăți mixte complexitatea acestui proces crește substanțial. De exemplu, companiile trei, șase și șapte, toate sunt implicate în colaborări strategice dezvoltate pentru distribuția unor produse ale partenerilor în România (obiectivul generic marketing). După cum se poate observa în tabelul 5.7 procesul selectării partenerului a fost mult mai complex în cadrul colaborării companiei trei (colaborarea referință a companiei trei este o alianță strategică) decât în cadrul colaborărilor companiilor șase și șapte. Cu toate că, colaborările acestor trei companii au fost formate pentru aceleași obiective, colaborările companiilor șase și șapte s-au concretizat doar prin formarea unui parteneriat strategic. Pentru formarea acestor colaborări procesul selectării

partenerului a luat forma unui proces simplu. Prin urmare, datele empirice ne spun că procesul selectării unui partener de colaborare depinde de complexitatea colaborării.

**Tabelul 5.7. Procesul selectării unui partener pentru tipuri de structuri de colaborare diferite**

Compania	Complexitatea procesului selectării partenerului în cadrul companiei	Criterii pentru selectarea partenerilor	Colaborarea referință la nivelul afacerii	Colaborarea referință la nivelul companiei	Colaborările companiei în general (la nivelul companiei)
<b>Compania 1</b>	Proces simplu	Experiența anterioară, încrederea în partener	Producție în comun	PS	PS
<b>Compania 2</b>	Proces simplu	Experiența anterioară, încrederea în partener, competențele tehnice ale partenerului	Producție (aprovisionare)	PS	PS
<b>Compania 3</b>	Proces mai complex	Brandul, notorietatea, raportul calitate-preț	Marketing	AS	PS, AS, SM
<b>Compania 4</b>	Proces simplu	Experiența anterioară, reputația partenerului, competențele tehnice ale partenerului	Marketing	PS	PS
<b>Compania 5</b>	Proces simplu	Experiența anterioară, reputația companiei, raportul calitate-preț, termenele de plată	Producție (aprovisionare)	PS	PS
<b>Compania 6</b>	Proces simplu	Reputația partenerului, competențele tehnice	Marketing	PS	PS
<b>Compania 7</b>	Proces simplu	Bonitatea financiară a companiei, reputația partenerului, competențele tehnice	Marketing	PS	PS
<b>Compania 8</b>	Proces simplu	Raportul calitate-preț	Producție (aprovisionare)	PS	PS
<b>Compania 9</b>	Proces mai complex	Raportul calitate-preț, probleme legale, datorii către stat etc.	Producție (aprovisionare)	PS	PS
<b>Compania 10</b>	Proces mai complex	Raportul calitate-preț, termene de livrare, apropierea logistică	Producție în comun	SM	PS, AS, SM

(Sursa: elaborarea autorului pe baza răspunsurilor managerilor)

Pe de altă parte, există și companii (10%) care au utilizat și proceduri mai complexe pentru selectarea unui partener și în cadrul unui parteneriat strategic (probabil din lipsa încrederii sau din experiențe anterioare neplăcute). De exemplu, observăm că organizația numărul nouă a folosit un procedeu foarte complex pentru selectarea partenerului. În acest caz, colaborarea referință s-a concretizat doar prin formarea unui parteneriat strategic. Mai mult decât atât, observăm că toate colaborările companiei nouă iau forma parteneriatelor strategice iar compania utilizează proceze pentru selectarea partenerului foarte complexe. Cu toate acestea, acest caz este excepția,

majoritatea companiilor implicate în aceste tipuri de relații (parteneriate strategice) utilizează proceduri simple pentru selectarea unui viitor partener.

În concluzie, datele empirice ne spun că în cadrul unor colaborări mai complexe, cu rulaje financiare importante de la ordinul milioanelor de € în sus, cu un nivel de risc ridicat (adesea alianțe strategice și societăți mixte) trebuie ca organizațiile să crească atenția managerială acordată selectării partenerului. Pe de altă parte, pentru formarea unui parteneriat strategic procesul selectării partenerului continuă să fie important, însă se poate utiliza un proces mai simplu pentru selecție (de exemplu, selectarea pe baza calității și a prețului și/sau pe baza experienței anterioare).

În ceea ce privește diferențele între colaborările strategice la nivelul afacerii se pare că procesul selectării unui viitor partener și complexitatea acestui proces nu sunt influențate de obiectivul generic al colaborării, ci doar de structura legală a viitoarei colaborări. În lotul nostru de cercetare 70% dintre companii selectează un viitor partener pe baza unui proces foarte simplu (în special pentru formarea unui parteneriat strategic) iar 30% dintre companii utilizează un procedeu mai complex (în special pentru formarea unei alianțe strategice sau crearea unei societăți mixte).

### **5.3.2 Negocierea și proiectarea unei noi colaborări**

#### *Negocierea unei noi colaborări*

În cadrul acestui subcapitol vom discuta diferite aspecte despre cum se desfășoară procesul negocierii pentru formarea unei colaborări strategice în general și despre cum a decurs etapa negocierii în vederea formării colaborării referință. Astfel, după prelucrarea datelor am identificat două tipare principale de negociere: (1) negocierea pentru formarea unui parteneriat strategic și (2) negocierea pentru formarea unei alianțe strategice/societăți mixte. În funcție de această caracteristică (strategia la nivelul companiei) companiile din eșantionul nostru se implică în negociere diferit iar procesul în sine este mai simplu sau mai complex.

În acest sens, pe de o parte sunt colaborările companiei concretizate prin formarea unui parteneriat strategic. Pentru formarea acestui tip de colaborare s-au purtat puține discuții iar negocierea s-a desfășurat pentru o perioadă scurtă de timp. De exemplu, pentru dezvoltarea unei colaborări (pentru aprovizionarea cu materii prime și materiale) cu un partener de dimensiuni foarte mari din Germania un executiv ne spunea următoarele:

„Fiecare țară are un specific de discuție. În Germania este standard. Pentru primele trei livrări plătești înainte și primești marfa. După trei livrări plătești la 30 de zile, după care la 45 de zile[...] După trei ore de discuții, reprezentanții partenerului au spus hai să mergem la masă iar eu m-am supărat pentru că așteptat un răspuns imediat, însă ei au spus: nu te grăbi! După vreo doi ani fără să le cer m-au sunat și mi-au spus că avem 45 de zile[...] Nu avem contract cu acest partener”. (V.K., 59 de ani, 23 de ani experiență managerială)

Acesta este trendul principal. În cadrul lotului nostru de cercetare, există și unele situații punctuale în care și pentru formarea unui simplu parteneriat strategic furnizor-client pentru aprovizionarea cu materii prime, negocierea a durat chiar și o lună și jumătate. În plus, s-au purtat foarte multe discuții în situații în care nu ar fi fost cazul. De exemplu, așa cum ne spunea și directorul economic al unei companii mijlocii:

„Negocierea a durat foarte mult timp și s-au purtat multe discuții. Contractele de la noi (elaborate de juriștii noștri) au mers la ei unde au fost revăzute de către juriștii lor. După aceea aceștia le-au revăzut și le-au modificat și ni le-au retrimis pentru aprobarea juriștilor noștri. Și uite așa, de la noi la ei, de la ei la noi, negocierea a durat o lună și jumătate”. (M.C., 53 de ani, 13 ani experiență managerială)

Pe de altă parte, pentru formarea alianței strategice sau societății mixte, compania a purtat multe discuții de negociere (sute de ore de negociere). În aceste cazuri s-au desfășurat multe întâlniri cu partenerii de colaborare și s-au purtat discuții care s-au întins chiar pe o perioadă de șase luni. Așa cum ne relatează managerul general din cadrul unei companii:

„Au fost foarte multe întâlniri pentru formarea acestei colaborări, foarte multe detalii comerciale începând de la preț, care trebuia să fie ajustat la piața din România, până la condițiile comerciale de import, de distribuție, de marketing, de cataloage. Nu aş vrea să zic mii de ore, însă sute de ore sigur. O asemenea colaborare, vorbim de câteva sute de mii de euro pe an vânzări, vine cu foarte multe ore de negociere”. (R.O., 42 de ani, 15 ani experiență managerială)

La fel, pentru formarea societății mixte executivul interviewat descrie procesul negocierii în următorul fel:

„Până s-au discutat toate condițiile, până s-au pus bazele acestei asocieri au trecut undeva în jur de 30-40 de zile. Aici discutăm strict doar de partea de negociere. După care s-a trecut la implementare, la întocmirea documentelor, la efectuarea investițiilor care au trebuit făcute. Implementarea a durat mult mai mult, implementarea a durat mai mult de șase luni de zile. A fost mult mai complicat”. (R.P., 50 de ani, 18 ani experiență managerială)

Un aspect important în cadrul negocierilor pentru formarea unei colaborări strategice este faptul că procesul negocierii depinde mult și de limitele setate de compania parteneră. De exemplu, directorul general din cadrul firmei numărul opt ne preciza următoarele:

„În general companiile foarte mari vin cu niște contracte foarte complexe, cu niște contracte cu niște limite clar definite. Loc de negociere este foarte puțin. Ceea ce poți negocia cu ei sunt termenele de livrare, capacitați de livrare și eventual un termen de plată mai îndelungat”. (H.P., 44 de ani, 15 ani experiență managerială)

Concluzionând, putem spune că negocierea pentru formarea unui parteneriat strategic a fost un proces simplu, s-au purtat puține discuții și s-a întins pe o perioadă

de la una la câteva zile. Nu au fost nevoie de prea multe complicații și discuții. Pe de altă parte, pentru formarea alianței strategice sau societății mixte din cadrul studiului nostru, procesul negocierii a fost foarte complex, s-au purtat foarte multe discuții și s-a întins pe o perioadă de până la șase luni, pentru începerea efectivă a derulării operațiunilor.

### *Alegerea structurii legale*

Tot în etapa negocierii și proiectării viitoarei colaborări vom discuta și despre modul în care partenerii de colaborare s-au decis asupra selectării unei structuri legale pentru viitoarea colaborare. Astfel, dintre cele zece colaborări analizate, 20% dintre companiile din lotul nostru de cercetare au ales împreună cu partenerii ca pentru obiectivele respective să formeze o alianță strategică, respectiv să formeze o societate mixtă. Pe de altă parte, 80% dintre companii au hotărât împreună cu partenerul că este mai convenabilă dezvoltarea unui parteneriat strategic. Pentru exemplificare prezentăm două situații/exemple.

#### Exemplul 1.

Spuneam în cadrul părții teoretice că pentru selectarea structurii legale a colaborării un rol foarte important este ocupat de către mărimea companiei și puterea acesteia. O companie internațională foarte mare, lider global în cadrul unei industriei, este puțin probabil că va fi de acord cu formarea unei societăți mixte împreună cu o firmă mică sau mijlocie. Pentru exemplificare redau fragmente din cadrul interviului cu managerul general al unei firme mici, care este implicată într-o colaborare dezvoltată pentru obiective de distribuție, de tip parteneriat strategic, cu un partener internațional de dimensiuni foarte mari:

*„Managerul interviewat:* Furnizorii nu se prea aruncă după genul acesta de colaborări cu acționariat comun, sau crearea unei noi companii. De ce nu se aruncă? Pentru că, în general, în vestul Europei au un conservatorism în afaceri, pe de o parte, iar pe de altă parte ei trebuie să analizeze care este valoarea adăugată pe care ar aduce-o o astfel de colaborare de tip acționariat comun. Distribuția are un termen clar în timp, are un volum clar, colaborarea își atinge obiectivele, deci formarea unui parteneriat strategic este suficientă.

*Intervenția autorului:* Dar de exemplu, dacă ar fi fost obiective mai complexe la mijloc s-ar fi putut negocia pentru formarea unei alianțe strategice sau societăți mixte?

*Managerul interviewat:* Eu am făcut o propunere unora, nu acestora (colaborarea referință) pentru că aceștia nu o să fie niciodată interesați pentru că sunt mult prea mari. Am făcut o propunere unui furnizor din Cehia. Am propus o companie comună pentru că ei aveau un *know-how* valoros pentru afacerea mea. Prin prisma produsului X ai costuri foarte mari de logistică și atunci logica este să produci local. Și atunci eu am propus: hai să ne asociem, eu am relațiile locale și cunoștințele locale, tu ai competențele de producție, formăm o societate și producem în România. Și nu a vrut. El spune că este mult prea costisitor și *time consuming* să facă acest transfer de utilaj și de *know-how*, inclusiv personal detașat și după aia personal care să instruiască, în raport cu ceea ce îi aduce. Așa spune el, acesta este motivul oficial. Motivul neoficial, eu cred că este că sunt foarte fricoși,

nu au încredere că este securizată informația, confidențialitatea *know-how*-ului lor în aşa măsură încât să deruleze o afacere pe o altă piață fără griji".(M.G., 41 de ani, 20 de ani experiență managerială)

Spuneam, de asemenea, că un principal determinant strategic al strategiei de colaborare la nivelul companiei este obiectivul colaborării. Rezultatele studiului calitativ oferă suport empiric acestei asumții. Așa cum se poate observa, pentru obiective ale colaborării relativ simple (distribuția produselor partenerului) nu este necesară crearea unei societăți mixte.

### Exemplul 2.

Pe de altă parte, pentru formarea unei societăți mixte mai întâi managementul de vârf al companiei a realizat o analiză atentă în cadrul companiei pentru a vedea dacă obiectivele colaborării și dezvoltarea pieței produsului respectiv merită asocierea de tip societate mixtă<sup>33</sup>. De exemplu, directorul general al unei companii mijlocii care are dezvoltate și colaborări cu acționariat comun ne spunea următoarele:

„Compania noastră are peste 20 de ani de activitate. În acești 20 de ani de activitate ne-am întâlnit cu toate aceste tipuri de colaborări. De exemplu, avem în acest moment colaboratori care sunt parte din grup, în sensul că există în momentul acesta trei companii care sunt comune cu noi, adică avem acționariat comun. Necesitatea primordială a acestor formări, într-unul din cazuri a fost că această companie colaboratoare știa să facă operațiunile de tip X și Y, necesare pentru distribuția produsele noastre și atunci idealul era să realizăm totul într-un parteneriat. Deși noi aveam expertiza necesară pentru operațiunile respective și să dezvoltăm businessul acela interior, am hotărât că nu ne dezvoltăm pe piață respectivă. Genul acesta de colaborare pe anumite zone îl realizăm cu companii partenere în cadrul cărora suntem acționari iar în alte zone cu companii partenere în cadrul cărora nu suntem acționari”. (R.O., 42 de ani, 15 ani experiență managerială)

În continuare, vom sintetiza cele două exemple și vom prezenta în tabelul 5.8 principalele aspecte privind modul în care companiile din cele două exemple s-au decis în privința structurii legale a colaborării.

Observăm în tabelul 5.8 că în primul exemplu, partenerii au ales să formeze un parteneriat strategic pentru obiectivul generic de marketing (distribuția produselor în România), fiind vorba despre o colaborare verticală simplă de tipul furnizor-client. În acest exemplu, între parteneri există diferențe uriașe de statut/mărime. În al doilea

<sup>33</sup>Societatea mixtă nu este colaborarea referință însă a fost dată ca exemplu de managerul interviewat, în plus față de discuțiile despre o colaborare de succes. Această abordare inovativă de a integra două niveluri de analiză, nivelul unei colaborări și nivelul companiei (toate colaborările companiei), își găsește suport în aceste exemple. În cadrul exemplului doi, colaborarea referință a companiei trei este o alianță strategică verticală formată pentru distribuția produselor partenerului în România, în timp ce societatea mixtă a aceleiași companii trei este formată pentru niște operațiuni care au legătură cu obiectivul distribuției produselor în România. Fără îndoială, dacă nu integrăm cele două niveluri de analiză (nivelul companiei și nivelul colaborării) și nu luam în calcul toate colaborările companiei părinte, nu reușeam să identificăm această legătură între colaborările companiei părinte. Sau, dacă nu luam în calcul nivelul unei colaborări, nu reușeam să identificăm aspecte cum ar fi, de exemplu, obiectivul generic al colaborării.

exemplu, pentru formarea societății mixte este vorba despre o colaborare complementară pentru obiectivul generic producție (lucrări în comun). Între partenerii din cadrul societății mixte nu există diferențe la fel de importante de statut precum în exemplul unu.

**Tabelul 5.8. Repere pentru alegerea structurii legale**

Variabile de comparație	Colaborarea din exemplul unu	Colaborarea din exemplul doi
<b>Strategia la nivelul companiei</b>	Parteneriat strategic	Societate mixtă
<b>Tipul colaborării</b>	Colaborare verticală de tipul furnizor-client	Colaborare orizontală, între companii complementari
<b>Strategia la nivelul afacerii</b>	Strategie formată pentru obiective de marketing (distribuția produselor)	Strategie formată pentru obiective de producție (serviciu în comun)
<b>Caracteristicile partenerilor</b>	<u>Compania părinte:</u> companie mică <u>Compania parteneră:</u> companie mare	<u>Compania părinte:</u> companie mijlocie <u>Compania parteneră:</u> companii de tip IMM sau companii mari

(Sursa: elaborarea autorului pe baza răspunsurilor managerilor)

Ca o concluzie, putem reține că alegerea structurii legale, aşa cum rezultă din studiul nostru calitativ, depinde de tipul colaborării (colaborare verticală sau orizontală), precum și de obiectivele colaborării (strategia de la nivelul afacerii). Rezultatele pe de o parte, oferă sprijin empiric teoriei noastre iar pe de alta, nuanțează lucrurile. În acest sens, colaborările orizontale cu organizații de tip complementari, în pur contrast cu relațiile între competitori, se pare că sunt potrivite pentru structurile cu acționariat comun. În același sens, se pare că selectarea structurii legale depinde și de dimensiunea și de puterea partenerilor. Potrivit spuselor managerilor, o companie foarte mare, lider mondial în cadrul industriei, este puțin probabil că va dori să formeze o colaborare de tipul acționariat comun cu o firmă de tip IMM. Aceste rezultate completează cadrul propus de noi și în consecință îmbunătățesc teoria propusă.

### *Contractele de colaborare*

Companiile din lotul nostru de cercetare se împart în două categorii principale în funcție de complexitatea contractelor de colaborare: (1) companii care recurg la elaborarea unor contracte simple pentru colaborare (sau chiar lucrează fără contract); (2) companii care recurg la contracte de colaborare mai complexe. În general, toți managerii intervievați au subliniat faptul că, complexitatea contractului de colaborare depinde de partener. Din acest motiv, generalizarea va lua forma doar a unui trend în privința gradului în care compania se preocupă de evitarea riscului, încrederii pe care managerii o au în partenerii de colaborare sau referitoare la complexitatea contractelor de colaborare.

În prima categorie se află companiile care apelează, în general, la contracte foarte simple pentru colaborare (în limita legalității). Bineînțeles, aceste companii sunt

implicate în principal în parteneriate strategice. Este situația a 50% dintre companiile din lotul nostru de cercetare. De exemplu, managerul general al unei companii descrie contractele de colaborare ale companiei în felul următor:

„Poate noi nu suntem cel mai bun exemplu, dar în cultura noastră este foarte puțină birocrație. Din punctul meu de vedere, complexitatea contractului arată cât de multă sau puțină încredere există între parteneri. La momentul formării parteneriatului, am realizat totul cred că în două pagini. Atât. Foarte puține clauze. În relația cu partenerii noștii este foarte mult bun simț și multă încredere. Poate în cazul unei multinaționale vei primi un alt fel de răspuns, dar în cadrul parteneriatului nostru relația se bazează foarte mult pe bun simț și încredere”. (C.W., 42 de ani, 12 ani experiență managerială)

Sau, după cum un alt executiv ne preciza: „Contractul nostru principal este strângerea de mână. Nu ne interesează în mod deosebit hârtiile”. (A.A., 49 de ani, 20 de ani experiență managerială)

Pe de altă parte, sunt companiile care, în general, în relația cu partenerii, se bazează atât pe contracte simple sau chiar pe *Gentlemen's Agreement*, cât și pe contracte de colaborare mai complexe (mai multe clauze, clauze mai detaliate, un nivel al stricteții mai ridicat). Este situația a 50% dintre companiile din lotul nostru de cercetare. Foarte interesant este faptul că dintre cele cinci companii care recurg la contracte de colaborare foarte complexe, trei au dezvoltat doar parteneriate strategice. Cu alte cuvinte, nivelul încrederii între partenerii de colaborare este scăzut sau companiile sunt foarte preocupate de evitarea riscului. (Tabelul 5.9).

**Tabelul 5.9. Contractul de colaborare al companiilor participante**

Compania	Contractele de colaborare ale companiei în general	Contractul de colaborare în cadrul colaborării referință	Funcțiile de colaborare contractului de colaborarea referință
<b>Compania 1</b>	Simple	Simplu	1. fără clauze de acest tip 2. da, nivel scăzut 3. da, nivel mediu 4. da, nivel scăzut
<b>Compania 2</b>	Simple	Foarte simplu	1, 2, 3 și 4 nivel scăzut
<b>Compania 3</b>	Simple, în unele colaborări chiar fără contract	Complex	1, 2, 3 și 4 da, nivel ridicat
<b>Compania 4</b>	Simple, chiar fără contract sau mai complexe	Complex	1, 2, 3 și 4 da, nivel ridicat + <i>etică în afaceri</i> (M.G., 41 de ani, 20 de ani experiență)
<b>Compania 5</b>	Complex	Complex	1, 2, 3 și 4 da, nivel ridicat
<b>Compania 6</b>	Simple	Simplu	1. da, nivel mediu 2. da, nivel scăzut 3. da, nivel mediu 4. da, nivel scăzut
<b>Compania 7</b>	Simple, chiar fără contract	Simplu	1, 2, 3 și 4 nivel scăzut
<b>Compania 8</b>	Simple	Complex	1, 2, 3 și 4 da, nivel mediu
<b>Compania 9</b>	Complex	Complex	1, 2, 3 și 4 nivel mediu
<b>Compania 10</b>	Simple, fără contract sau mai complexe	Complex	1, 2, 3 și 4 nivel ridicat

Notă. 1 = clauze de protecție față de partener; 2 = clauze de protecție față de evenimente neprevăzute din mediu; 3 = clauze de coordonare și angajament; 4 = clauze pentru distribuirea valorii și continuarea/terminarea colaborării

(Sursa: elaborarea autorului pe baza răspunsurilor managerilor)

În schimb, complexitatea crescută a contractului de colaborare este oarecum justificată în cadrul celor două companii care participă și în alianțe strategice și societăți mixte. De exemplu, CEO-ul companiei trei ne spunea următoarele:

„Toate cele patru funcții sunt foarte importante. Tu trebuie să te protejezi în primul rând că pe perioada semnării contractului colaborarea va funcționa în parametrii stabiliți în contract. Că este vorba de preț, că este vorba de cantități, că este vorba de imagine sunt foarte multe lucruri stipulate în contract, de care la modul cel mai serios trebuie să te ții de ele și să le îndeplinești. Atât de o parte cât și de alta lucrurile sunt egale. Este o formă cât se poate de firească a unei colaborări serioase și de valori mai mari. Pot să vă dau exemple. Avem colaborări în care nu avem contract, însă valorile sunt mai mici. Buna înțelegere contează, chiar dacă sunt străini. Lucrurile pot funcționa și așa. Dar în cazul în care valorile sunt mari este obligatoriu să ai contract și toate cele patru puncte pe care le-ați spus sunt foarte importante. Este și un angajament până la urmă, eu mă angajez să te reprezint în România și să închid anul cu anumite caracteristici”. (R.O., 42 de ani, 15 ani experiență managerială)

La fel, CEO-ul companiei zece, ne declara următoarele:

„Din punctul meu de vedere, la baza fiecărei colaborări trebuie să stea un contract în care să se stipuleze toate coordonatele colaborării. Trebuie punct cu punct atins fiecare detaliu. Bineînțeles, în anumite situații este suficient un *Gentlemen's Agreement* pentru ca să funcționeze foarte bine o afacere, însă depinde de la caz la caz. Sunt situații în care funcționează foarte bine pe baza unei înțelegeri și pe baza relaționării personale dintre parteneri, și sunt situații în care nu funcționează așa, este nevoie să ai la bază strict un contract astfel încât să fie restricționate orice fel de derapaje de la înțelegerea inițială. Este foarte importantă relaționarea interindividuală din punctul nostru de vedere și s-a dovedit pe parcursul anilor, pentru că avem peste 20 de ani de activitate în domeniu, s-a dovedit că acolo unde există și unde se cultivă relația interindividuală între societăți lucrurile funcționează mult mai bine. Acolo unde există strict un contract la bază și nu există relația interindividuală lucrurile sunt extrem de reci și se dezvoltă foarte greu”. (R.P., 50 de ani, 18 ani experiență managerială)

Și în cadrul acestui subcapitol am realizat comparația între colaborările companiei în general și o colaborare individuală, pentru a putea surprinde anumite diferențe care pot apărea în cadrul unor colaborări specifice. După cum putem observa în tabelul 5.9, contractele de colaborare ale companiei trei, în general, sunt foarte simple, pentru unele colaborări chiar nu există contract. Pe de altă parte însă, în cadrul colaborării referință în care participă compania trei, în care sunt implicate sume foarte mari iar complexitatea colaborării este mult mai mare (fiind vorba despre o alianță strategică), contractul este mult mai complex. Potrivit directorului general al companiei trei:

“În cadrul colaborărilor complexe și care implică sume mari, toate cele patru funcții sunt foarte importante și trebuie să fie prezente în cadrul contractului [...]” (R.O., 42 de ani, 15 ani experiență managerială).

Un alt tipar identificat în urma comparațiilor este că în cadrul colaborărilor strategice adeseori companiile mari vin în cadrul negocierii cu contracte foarte complexe. Având mai multă putere de negociere, iar companiile mici aflându-se adeseori în postura de a necesita resursele companiei puternice, există puțin loc de negociaț. Așa cum se poate observa în tabelul 5.9, contractele de colaborare ale companiei opt sunt cât se poate de simple în general, însă în relația cu partenerul din cadrul colaborării referință (care este un partener de dimensiuni mari) contractul este foarte complex. Acest rezultat este susținut și de managerul general al companiei patru (firmă mică), implicată într-o colaborare strategică cu o companie foarte mare. și în această situație, contractul este foarte complex în cadrul colaborării referință, însă observăm că, în general, contractele companiei patru sunt mult mai simple.

Pe de altă parte, complexitatea contractului de colaborare pare să nu fie influențată de statutul local sau internațional al colaborării. Potrivit spuselor unui manager interviewat: „Noi avem și colaborări internaționale în care nu avem contract de colaborare” (R.O., 42 de ani, 15 ani experiență managerială).

În ceea ce privește contractul de colaborare un alt aspect, cel puțin interesant, a rezultat în urma analizării și interpretării datelor: cât de importante sunt contractele de colaborare pentru managerii interviewați, în funcție de protecția legală pe care o oferă companiei. La acest capitol părerile sunt împărțite. Pe de o parte sunt managerii în viziunea cărora un contract de colaborare este foarte important și este instrumentul cel mai potrivit pentru protecția companiei (70% dintre manageri) iar în celălalt grup se află managerii în accepțiunea cărora un contract reprezintă “o hârtie fără importanță” (30% dintre manageri). În esență, în accepțiunea managerilor din cea de a doua categorie, un contract de colaborare nu oferă suficientă protecție. Mai specific, într-adevăr contractul stă la baza protecției, însă chestiunea este că nu prea poți să faci mare lucru cu el. De exemplu, așa cum ne relatează managerul general a unei firme cu operațiuni în industria construcțiilor:

„Ce faci dacă compania respectivă nu își plătește datoriile, intră în insolvență sau pur și simplu proprietarul și-a băgat banii în buzunar sau și-a depus banii în țări paradisuri fiscale și încide compania? În acest caz, poți să ai tu contractul cel mai complex dintre toate pentru că nu prea poți să faci mare lucru cu el. În aceste situații, acel contract nu mai are nici o valoare [...]. Contractul este o hârtie în care îți dovedești la un moment dat buna intenție sau dorința de a colabora împreună, și atât”. (A.A, 49 de ani, 20 de ani experiență managerială).

În această accepțiune, contractul de colaborare nu este foarte important în special din pricina unei probleme des întâlnite (după spusele managerilor interviewați) în România: intrarea companiilor în insolvență și în incapacitate de plată pe bandă rulantă. Potrivit cuvintelor unui manager interviewat:

„În urmă cu șapte-opt ani au început insolvențele [...] Cea mai mare problemă a noastră este intrarea companiilor în incapacitate de plată, în insolvență”. (T.L., 50 de ani, 10 ani experiență managerială)

Dar pe lângă această problemă, un alt manager ne-a precizat un alt motiv pentru care un contract de colaborare nu este un instrument suficient de util pentru protecție:

„Am avut colaborări foarte serioase bazate pe un contract ferm cu companii serioase care ne-au dezamăgit. Proprietarii și-au cumpărat mașini, au închis compania și ne-au lăsat cu buzele umflate. Nu ne-au achitat facturile”. (H.P., 44 de ani, 15 ani experiență managerială)

Toți managerii din această grupă au menționat că încă nu și-au recuperat banii în urma proceselor în instanță. Potrivit cuvintelor unui manager interviewat:

„Noi am recurs la demersurile legale pentru a ne recupera banii în instanță, însă mai mult decât să pierdem timpul nu am reușit”. (H.P., 44 de ani, 15 ani experiență managerială)

Acste rezultate oferă suport empiric pentru partea teoretică a lucrării noastre și anume, subcapitolele dedicate prevenirii și protecției de comportamentul oportunist al partenerului. Așa cum precizam și în cadrul studiului literaturii și cum rezultă și din analiza probelor calitative este nevoie de mecanisme suplimentare pentru protecția companiei (în plus pe lângă contract). Așa cum ne precizează și un manager interviewat:

„Este foarte greu ca juriștii companiilor să elaboreze contracte suficient de complexe, care să te protejeze 100%. Este practic imposibil să surprinzi toate chestiunile necesare”. (H.P., 44 de ani, 15 ani experiență managerială)

Acste rezultate oferă suport empiric recomandării noastre din partea teoretică, referitoare la menținerea unui contract suficient de complex și utilizarea metodelor și tehniciilor prezentate de noi. În concluzie, jumătate dintre companiile din lotul nostru de cercetare colaborează strategic având la bază doar contracte simple, iar cealaltă jumătate colaborează pe baza unor contracte mai complexe. Din cea de a doua categorie, 30% dintre companii au formate doar parteneriate strategice, sugerând astfel lipsa încrederii între parteneri sau o exagerare în evaluarea riscului. 20% dintre companiile luate în calcul au formate și alianțe strategice, respectiv societăți mixte. Pentru aceste structuri se justifică elaborarea unor contracte de colaborare mai complexe.

### **5.3.3 Implementarea strategiilor de colaborare**

În cadrul acestui subcapitol vom discuta aspecte importante despre modul în care se realizează managementul relației odată ce colaborarea începe să fie operațională. În acest sens, vom discuta despre cum se prezintă situația în cadrul companiilor din lotul

nostru de cercetare în ceea ce privește mecanismul de implementare, organizarea muncii, prevenirea și protecția de comportamentul oportunist al partenerului, promovarea comportamentului antreprenorial, respectiv învățarea prin intermediul participării în colaborări strategice.

#### *Configurarea mecanismului de implementare și organizarea muncii*

În cadrul acestui subcapitol ne propunem să observăm modul în care se gestionează relația de colaborare, după ce s-a ales structura legală iar colaborarea începe să fie operațională. Am văzut mai devreme că 80% dintre colaborările analizate sunt parteneriate strategice. În plus, dispunem de informații despre o alianță strategică, respectiv despre activitățile relaționate cu operaționalizarea unei societăți mixte. Astfel, în cadrul parteneriatelor strategice managementul relației se realizează preponderent prin mecanismul relațional. În aceste situații, contractul trece în *background* iar strategia este implementată exclusiv prin intermediul mecanismului relațional. Cu toate acestea, aşa cum vom vedea într-un subcapitol ulterior, mecanismul contractual s-a modificat și el pe parcursul evoluției, chiar dacă strategia se implementează preponderent prin mecanismul relațional. Aceste date empirice sprijină partea teoretică respectivă.

În ceea ce privește organizarea muncii, în cadrul parteneriatelor strategice s-au format legături de colaborare (este drept informale) între angajații care lucrează în cadrul colaborării. De exemplu, CEO-ul unei companii implicate într-o colaborare strategică furnizor-client formată pentru aprovizionarea cu materiile prime necesare companiei, descrie procesul organizării muncii între parteneri în felul următor:

„Noi îi tratăm de fapt ca pe orice alt furnizor. Echipa noastră de achiziție trimite ordinul de comandă partenerului X, iar în cadrul partenerului este o persoană care se ocupă de procesarea comenziilor care vin de la noi. În plus, există o legătură și o comunicare foarte deschisă între mine (managerul general) și managerul general al companiei furnizoare”. (C.W., 42 de ani, 12 ani experiență managerială)

La fel și în cadrul unui alt parteneriat strategic format pentru distribuția unor produse ale partenerului în România (colaborare pentru obiective de marketing):

„Inițierea colaborării până la nivel de contract e făcută de mine. După care, faza de management propriu-zis al relației trece la diferiți manageri din cadrul companiei noastre, în funcție de componenta relației. Componenta relației are cel puțin trei domenii: are domeniul vânzări, are domeniul legal și logistică și are domeniul produs. În continuare, aceste persoane se ocupă de managementul colaborării în felul următor: directorul executiv de legal și logistic, managerul vânzări se ocupă de vânzări iar managerul *business developer* de produs”. (M.G., 41 de ani, 20 de ani experiență managerială)

Observăm în exemplele prezentate că implementarea strategiei și evoluția relației se bazează pe interacțiunea dintre persoanele implicate în colaborare și depinde de

eficiența acestor legături. Aspecte care din nou sprijină teoria dezvoltată de noi în ceea ce privește crearea și dezvoltarea mecanismului relațional. Observăm că în cadrul parteneriatelor strategice nu s-au format echipe comune formale, nu există un alliance manager și nici nu s-au creat alte documente formale în vederea implementării strategiei. Colaborarea nu reprezintă nimic mai mult decât persoane care interacționează, plus resurse și competențe puse în comun pentru îndeplinirea unor obiective comune și pentru obținerea de avantaj competitiv.

Pe de altă parte, în cadrul alianței strategice partenerii au creat o echipă comună formală care are responsabilitatea pentru implementarea strategiei, respectiv s-a numit un manager responsabil cu colaborarea/alliance manager. În continuare, prezentăm aceste aspecte cu ajutorul cuvintelor managerului general al companiei:

„Se face o echipă [...]. Există o persoană desemnată din cadrul companiei lor care duce diligențele comerciale în primul rând. El are un omolog în cadrul companiei noastre, care se ocupă de acest partener în mod exclusiv și știe tot ce se întâmplă cu partenerul. După aceea, din cadrul companiei X (partenerul de alianță) există un departament de marketing care din nou face o colaborare foarte strânsă cu departamentul nostru de marketing. Sigur, nu este vorba doar despre o persoană neapărat, pot fi două, trei persoane. În cadrul companiei noastre noi avem doar două persoane în momentul acesta. După care este o colaborare superioară la nivel de top management în care se discută de exemplu, dacă apar probleme sau dacă există nevoi suplimentare de negociere, de achiziții speciale. Sau, în proiecte foarte mari în care trebuie să regândești puțin prețul, termene de livrare. Se formează o echipă care rămâne în legătură constantă cu partenerul”. (R.O., 42 de ani, 15 ani experiență managerială)

Similar cu situația alianței strategice descrise și în cadrul societății mixte s-au format legături de colaborare și canale decizionale la fiecare nivel ierarhic:

„În primul rând se stabilește la cel mai înalt nivel strategia de colaborare. De acolo se începe. Acolo se pune baza colaborării sau parteneriatului. Ulterior se stabilesc procedurile de colaborare și repartizarea sarcinilor pe fiecare partener în parte, pe fiecare departament în parte, și se numesc anumiți oameni care păstrează legătura între cele două companii. În cadrul societății mixte, lucrurile sunt extrem de clare. Partenerul nostru fabrica X se ocupă strict de partea de producție, noi ne ocupăm strict de parte de vânzare a produsului. Deci lucrurile sunt separate din start și foarte clare. În funcție de ce emitem noi ca și comandă, dânsii produc. Există o relaționare directă la un nivel inferior, la nivel operațional, de fiecare operațiune este responsabilă o persoană. Pe partea de emitere a comenziilor, pe partea de aprovizionare, pe partea de marketing la fel, există persoane delegate care să interacționeze cu fabrica. Departamentul de producție de la fabrica respectivă, împreună cu aprovizionarea de la noi, realizează previziunea de aprovizionare pe o anumită perioadă de timp, o lună, trei luni, șase luni, un an de zile. În funcție de previziune se realizează lansările în producție și se desfășoară toată activitatea între parteneri”. (R.P., 50 de ani, 18 ani experiență managerială)

Pentru surprinderea punctului de vedere al managerilor în ceea ce privește colaborările companiei în general și atitudinea acestora asupra importanței

implementării strategiei prin diferitele mecanismele de implementare, am apelat la următoarea întrebare: „În opinia dvs., pentru implementarea strategiei și pentru îndeplinirea obiectivelor unei colaborări care este mai important, mecanismul formal sau mecanismul relațional?” La această întrebare, 90% dintre manageri ne-au răspuns că din punctul lor de vedere mecanismul relațional este mult mai important pentru implementarea unei colaborări strategice. Potrivit cuvintelor unui CEO:

„Se folosește și contează foarte mult mecanismul relațional. Sunt multe colaborări în care practic nu avem nici un contract. Este adevărat, sumele nu sunt foarte mari, valorile tranzacționate între noi și ei nu sunt aşa de mari, însă nu avem contract. Totul ține de empatia dintre niște oameni până la urmă, nu putem vorbi de empatie între SRL-uri, oamenii pot crea o astfel de armonie în care nici să nu existe contract și lucrurile să meargă foarte bine. Cred că pentru mai mult de jumătate din colaborările noastre nu avem contract în momentul acesta. Dacă mă întrebă pe mine, totul ține de caracterul oamenilor. În fond, contractul nici nu este aşa de important. Cel mai important este să ai încredere în partenerul tău și să îndeplinești obiectivele pe care îți le-ai stabilit împreună cu el. El are nevoie de niște lucruri, tu ai nevoie de alte lucruri, important este ca împreună să poți face un *business*. Dacă lucrurile funcționează, contractul este doar o formă juridică care stă la baza înțelegerii, în special acolo unde tu nu prea poți să faci mare lucru, de exemplu, acolo unde raportul de forțe nu este egal”. (R.O., 42 de ani, 15 ani experiență mangerială)

Concluzionând, în cadrul lotului nostru, parteneriatele strategice se implementează preponderent prin mecanismul relațional. În cadrul alianței și societății mixte, folosirea mecanismului contractual și relațional este echilibrată. În ceea ce privește utilizarea mecanismului formal non-legal, mecanismul contractual și relațional sunt preponderente în mecanismul general de implementare al alianței și societății mixte. Mai concret, mecanismul formal non-legal există, este creat (fiind vorba despre o alianță și o societate mixtă) însă nivelul este minim. În colaborările analizate predomină încrederea, buna înțelegere, comunicarea și în plus, apelarea la contractul de colaborare. În ceea ce privește importanța mecanismului formal și a mecanismului relațional, în opinia a 90% dintre executivi, mecanismul relațional este mai important pentru implementarea strategiei și pentru îndeplinirea obiectivelor colaborării.

#### *Prevenirea și protecția de comportamentul oportunist al partenerului*

Pentru prevenirea și protecția companiei de comportamentul oportunist al partenerului, majoritatea executivilor ne-au declarat că principalul instrument utilizat pentru protecție este contractul de colaborare. De asemenea, majoritatea managerilor ne-au precizat că au încredere în partenerii lor de colaborare. De exemplu, directorul tehnic al unei companii precizează:

„Compania noastră se protejează cel mai bine prin construirea unei relații foarte bune pe termen lung. Ei (partenerii de colaborare) sunt mulțumiți și noi suntem la rândul nostru mulțumiți. Sunt oameni foarte de treabă. Nu ne așteptăm din partea

lor să vină în România și să distribuie în paralel cu noi”. (T.L., 50 de ani, 10 ani experiență managerială)

Alt exemplu.

„În momentul în care se negociază acea colaborare sau parteneriat, acolo există niște clauze care trebuie respectate pe parcurs. Odată nerespectate acele înțelegeri, practic parteneriatul nu-și mai are sensul. Dacă eu am stabilit care sunt motivele pentru care eu mă asociez cu acea fabrică, era clar, eu să am dreptul de a vinde produsele fabricate de dânsii. Dacă dânsii vor să vândă în paralel cu mine, practic acea colaborare scade din importanță și atunci s-ar putea ca pentru mine să nu mai fie interesantă acea afacere [...]. Te protejezi prin acele clauze contractuale, pe care le stabilești inițial, obligatoriu. De aceea am spus, la baza fiecărei colaborări trebuie să stea o înțelegere scrisă, chiar dacă există în paralel o relație interumană foarte bună. Nu ai cum să derulezi o activitate fără să ai o înțelegere scrisă”. (R.P., 50 de ani, 18 ani experiență managerială)

În tabelul 5.10 am sintetizat care este nivelul de protecție în cadrul colaborărilor referință studiate, așa cum reiese din spusele executivilor.

**Tabelul 5.10. Prevenirea și protecția de comportamentul oportunist al partenerului**

Puțină protecție	Nivel mediu al protecției	Multă protecție
<u>Caracteristicile relației:</u> multă încredere în partener, mult bun-simț, „fără agendă ascunsă”, contract de colaborare foarte simplu	<u>Caracteristicile relației:</u> ceva mai puțină încredere în partener, contracte de nivel mediu a complexității	<u>Caracteristicile relației:</u> puțină încredere între parteneri, contract complex
Compania și colaborarea: 2, 6, 7 și 8	Compania și colaborarea: 1	Compania și colaborarea: 3, 4, 5, 9, 10 <sup>34</sup>

(Sursa: elaborarea autorului pe baza răspunsurilor managerilor)

În continuare, în tabelul 5.11 am realizat o sinteză a principalelor metode și tehnici utilizate de către companiile din lotul nostru de cercetare pentru prevenirea și protecția de comportamentul oportunist al partenerilor de colaborare.<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Colaborarea referință a companiei trei este o alianță strategică iar a companiei zece a luat forma unei societăți mixte. Probabil, din acest motiv nivelul protecției este atât de ridicat, chiar dacă compania părinte are încredere în partener.

<sup>35</sup> Rezultatele din tabel reflectă doar răspunsul specificat de către managerul companiei respective în cadrul acestui domeniu de discuție. Se poate ca o companie să folosească simultan mai multe metode pentru protecție. De exemplu, atât prin crearea unei relații pe termen lung cât și prin bazarea pe încredere.

**Tabelul 5.11. Metode și tehnici utilizate de către manageri pentru prevenirea și protecția de comportamentul oportunist**

Compania	Metoda/tehnica folosită
Compania 1	Avansarea pas cu pas; construiești din aproape în aproape; bazarea pe încredere
Compania 2	Bazarea pe încredere și mult bun-simt
Compania 3	Contractul de colaborare
Compania 4	Contractul de colaborare
Compania 5	Protecția prin serviciul pe care îl oferi (prin oferirea de calitate)
Compania 6	Dezvoltarea unei relații foarte bune pe termen lung
Compania 7	Prin cultivarea unei atitudini corecte, cinstite
Compania 8	Prin cultivarea unei atitudini corecte, cinstite
Compania 9	Formarea de alianțe strategice
Compania 10	Contractul de colaborare

(Sursa: elaborarea autorului pe baza răspunsurilor managerilor)

Ca o concluzie, companiile din lotul nostru se protejează de comportamentul oportunist al partenerului prin două metode principale: (1) contractul de colaborare și (2) crearea unui mecanism relațional eficient. De asemenea, se pare că nivelul protecției este influențat de tipul strategiei de colaborare de la nivelul companiei. În schimb, strategia de colaborare la nivelul afacerii se pare că nu influențează nivelul protecției (aspecte observate pentru strategiile de colaborare dezvoltate pentru obiective de producție și obiective de marketing).

#### *Promovarea comportamentului antreprenorial*

În ceea ce privește promovarea comportamentului antreprenorial în cadrul unei colaborări strategice, după analizarea datelor am observat că acest comportament depinde foarte mult de partenerul de colaborare. Astfel, pe de o parte, sunt partenerii de dimensiuni mari, companii foarte mari, jucători importanți la nivel național, european sau global (colaborările trei, patru și șase la nivel global; colaborările cinci și opt la nivel național). În cadrul colaborărilor cu acest tip de parteneri, compania nu este încurajată să vină cu îmbunătățiri sau soluții pentru produsele/tehnologiile partenerului sau proceselor operaționale desfășurate în cadrul colaborării. Potrivit executivilor intervievați, acest tip de parteneri au departamente proprii specializate pentru cercetare-dezvoltare și nu se bazează pe inputul, care uneori poate fi valoros, al companiilor de dimensiuni mai mici. În studiul nostru, este situația a 50% dintre colaborări. Potrivit cuvintelor managerului general al unei companii din lotul nostru:

„Acest aspect depinde foarte mult de compania parteneră. Companiile de calibrul acesta (partenerul internațional al companiei, companie foarte mare) se bazează foarte puțin, din păcate, pe inputul de la un partener de pe o piață mai puțin importantă. Dar dacă aș fi China sau Rusia probabil că m-ar lua în seamă. Dar sunt România, nu sunt foarte interesant, sub aspectul volumului, desigur. Este

important pentru mine, pentru că eu îmi desfășor operațiunile aici. Dar mai mult decât atât, genul acesta de companii au departamente de cercetare-dezvoltare și ei sunt somitățile în materie și ei știu, sau pretind că știu și îți dictează ție. Companii mai mici, acestea sunt mai deschise. De exemplu, am niște parteneri în Austria în care aşa e definit *businessul*, pe coordonatele pretinse de parteneri". (M.G., 41 de ani, 20 de ani experiență managerială)

În cea de a doua categorie, comportamentul antreprenorial este promovat doar la un nivel mediu. În aceste colaborări, partenerul de colaborare sugerează companiei anumite acțiuni pe care compania respectivă le-ar putea întreprinde pentru a-și îmbunătăți bunurile/serviciile proprii sau pentru a îmbunătăți procesele sau operațiunile în cadrul parteneriatului. Dar comportamentul oportunist se oprește aici, doar la nivel de feedback și recomandări. Este situația a 30% dintre colaborări. Conform spuselor unui manager interviewat:

„Există companii și colaboratori care sunt foarte dornici de a înțelege bine piața pe care tu lucrezi. Aceștia îți sugerează constant acțiuni, lucruri care nu apar în contractul de colaborare, acțiuni de marketing, acțiuni tehnice, sau orice tip de acțiuni care îți-ar putea ție îmbunătăți *businessul* și colaborarea practic, pentru că aici vorbim de un schimb reciproc avantajos. Și ei așteaptă din partea noastră același lucru”. (R.O., 42 de ani, 15 ani experiență managerială)

Iar în a treia categorie, comportamentul antreprenorial este foarte promovat. În această categorie, atât compania cât și partenerul de colaborare se încurajează reciproc pentru a deveni mai performanți. În cadrul acestei categorii, se investighează pentru identificarea de noi afaceri în comun, partenerii de colaborare sunt implicați activ în procesul de negociere cu o companie terță sau partenerii se sprijină în permanență cu sfaturi la nivel managerial și/sau non-managerial. De exemplu, managerul general al unei companii implicată într-un parteneriat strategic cu furnizorul său de componente ne precizează punctul său de vedere la acest subiect:

„În cadrul relației cu partenerul nostru, comportamentul antreprenorial este foarte încurajat. În plus, când discutăm cu clienții despre viitor, produse noi, afaceri noi, noi spunem în felul următor: să chemăm și compania X (partenerul de colaborare, furnizorul de componente) că poate influențează componentele pe care le produce furnizorul. Să stea și el la masa negocierii și să gândească deschis și creativ. În plus, noi îi și încurajăm în permanență să devină mai buni și mai buni”. (C.W., 42 de ani, 12 ani experiență managerială)

Sinteza celor discutate poate fi observată în tabelul 5.12.

Ca o concluzie, în jumătate dintre colaborările analizate comportamentul antreprenorial nu este deloc încurajat. (Tabelul 5.12). În aceste colaborări partenerii caută să își îndeplinească cât mai bine sarcinile stipulate în contract, și cam atât. În cadrul a 30% dintre colaborări parteneri se încurajează reciproc, își propun unul altuia anumite acțiuni pentru îmbunătățire, se oferă adeseori feedback, însă totul se oprește aici, la nivel de feedback și recomandări. În situația a 20% dintre colaborări, partenerii

își oferă frecvent sprijin la nivel managerial și/sau non-managerial și chiar se caută și se analizează anumite oportunități de afaceri în comun.

**Tabelul 5.12. Comportamentul antreprenorial în cadrul colaborărilor referință**

Nivelul promovării comportamentului antreprenorial în cadrul colaborării	Este foarte promovat	Este promovat la nivel mediu	Nu este promovat (doar îndeplinirea obiectivelor colaborării, nimic altceva în plus)
<b>Colaborarea</b>	2, 10	3, 8, 9	1, 4, 5, 6, 7
<b>Total</b>	20% dintre colaborări	30% dintre colaborări	50% dintre colaborări

Notă. Numerele din tabel reprezintă numărul colaborării referință studiate

(Sursa: elaborarea autorului pe baza răspunsurilor managerilor)

### *Învățarea de la partenerul de colaborare*

Spuneam mai devreme că în cadrul lotului nostru, instituționalizarea colaborărilor strategice ale companiilor este inexistentă (0% dintre companii). Practic, neexistând o funcțiune specializată – sau cel puțin un manager responsabil – care să se ocupe de managementul colaborărilor strategice ale companiei în vederea învățării lecțiilor valoroase din cadrul colaborărilor companiei, precum și a cunoștințelor valoroase ale partenerului, nivelul învățării pornește de la un nivel mediu. Drept consecință, îmbunătățirea capabilităților inovative ale companiilor este mult diminuată. La fel și dezvoltarea capabilităților companiei pentru colaborare.

În cadrul studiului nostru, toți executivii intervievați au subliniat importanța învățării pentru creșterea și dezvoltarea afacerii pe care o gestionează și pentru obținerea de avantaj competitiv. Cu toate acestea, învățarea este (din punctul nostru de vedere) la un nivel mediu, comparativ cu ceea ce ar fi necesar să existe, în vederea obținerii avantajului competitiv dorit. Astfel, în cadrul companiilor din lotul nostru, are loc doar învățarea pe partea de operațiuni și doar învățarea pentru îmbunătățirea bunurilor/serviciilor oferite clienților sau a proceselor/tehnologiilor utilizate pentru realizarea produselor companiei. Mai specific, nu se urmărește învățarea de la partener în vederea dezvoltării unui bun nou sau serviciu nou. De asemenea, nu se monitorizează ca organizația să învețe despre competențele de colaborare ale partenerului.

Dintr-o altă perspectivă, companiile sunt orientate înspre învățare, însă doar dacă partenerul oferă programe de pregătire. Cu alte cuvinte, companiile din lotul nostru sunt oarecum la un nivel mediu și la acest subiect. Cu toate acestea, companiile nu sunt pasive, deoarece în situația în care se oferă cursuri/seminarii/programe de pregătire compania dorește să participe. Însă, pe de altă parte, acestea nu sunt nici proactive, deoarece nu se preocupă să caute programe, să folosească metode specifice învățării, să aibă inițiativa etc.). De exemplu, un manager intervievat descrie procesul învățării din cadrul companiei pe care o administrează în felul următor:

„Există parteneri care ne invită la diferite cursuri. De exemplu, compania X este un furnizor de produse X. Compania X a invitat persoane din componia noastră care lucrează într-un domeniu specific la un curs. Cursul s-a ținut atât în România, cât și în Ungaria. Au fost colegi din cadrul companiei noastre care au participat. Noi trimitem fix colegi care lucrează în domeniul respectiv și aceștia vin înapoi cu o diplomă [...]. Diseminarea nu este formalizată însă ei se întorc și în cadrul echipei spun ce au învățat, ce trebuie făcut”. (M.C., 53 de ani, 13 ani experiență managerială)

Alt exemplu.

„În cadrul companiei noastre nu se caută în mod special programe pentru învățare, însă când s-a oferit un curs de specializare acum doi ani, noi am participat. Chiar dacă nu este organizat noi tot timpul vrem să învățăm câte ceva”. (T.L., 50 de ani, 10 ani experiență managerială)

Observăm că neexistând funcțiunea „colaborări strategice” sau cel puțin un manager responsabil cu gestiunea colaborărilor strategice ale companiei, în cadrul companiilor din lotul nostru de cercetare nu este nimeni care să se ocupe de asimilarea, instituționalizarea și diseminarea cunoștințelor despre managementul colaborărilor strategice sau despre cunoștințele valoroase ale partenerului.

Încheiem acest subcapitol, prin redarea unor fragmente din cadrul unui interviu cu managerul general și proprietarul unei companii, care din punctul nostru de vedere este cel mai mult orientată înspre învățare:

„Componenta aceasta de învățare este esențială și este implementată și la nivel de relație cu furnizorul (partenerul) dar și intern. Cu furnizorul, avem o structură de cursuri de specializare pe care el le ține pentru personalul meu, pe diverse competențe. Poate să îmi facă cursuri pe vânzări pentru că există principiile de bază în vânzări, însă avem vânzările specifice conform industriei, și cursuri pe *product*. Noi intern avem o replică, pe care furnizorul îl face pentru partenerii lui din lumea largă, și eu îl diseminez în cadrul companiei la nivel de echipă de vânzări sau *product support*. Evident, interacțiunea la nivel managerial este un *learning process*”. (M.G., 41 de ani, 20 de ani experiență managerială)

### 5.3.4 Evaluarea strategiilor de colaborare

În cadrul acestui subcapitol vom prezenta rezultatele empirice cu privire la modul în care se realizează evaluarea strategiilor de colaborare în cadrul companiilor din lotul nostru de cercetare. În acest sens, după transcrierea interviurilor și analizarea datelor am observat că nici o companie nu evaluează strategiile de colaborare la nivel de portofoliu de colaborări (nu evaluează portofoliul) ci doar o colaborare individuală. Există mai multe motive pentru care companiile nu monitorizează și evaluează portofoliul de colaborări. De exemplu, acestea nu sunt implicate într-un număr suficient de mare de colaborări. Sau, colaborările strategice nu se află printre prioritățile managementului de vârf. Ori, colaborările dezvoltate de către companii sunt în procent de 80% colaborări simple sau de nivel mediu (de exemplu, colaborări furnizor-client pe termen lung). Prin urmare, în paginile următoare vom prezenta rezultatele în ceea ce

privește evaluarea doar a unei singure colaborări strategice. Evaluarea strategiei se va realiza atât la nivelul colaborării (îndeplinirea obiectivelor colaborării) cât și la nivelul companiei.

Pentru a prezenta modul general în care o companie evaluatează o colaborare strategică redăm în continuare fragmente din cadrul discuției cu unul dintre CEO:

„La acest punct ne raportăm la o anumită perioadă, indiferent de care este ea, o lună, șase luni, un an. Dacă vorbim de o perioadă mai lungă evaluarea se face oarecum similar. În funcție de bugetele și de planul strategic pe care l-ai stabilit inițial și ți-ai stabilit anumite obiective cu partenerul respectiv, la finalul acelei perioade sau pe parcursul acelei perioade se fac evaluări, față de ceea ce ne-am propus, ce am reușit să realizăm. Dacă nu am reușit să realizăm în proporție de 100% trebuie să vedem care au fost cauzele pentru care nu am reușit să realizăm planul pe care ni l-am propus inițial. Și atunci se trag niște concluzii și se încearcă în următoarea perioadă corectarea situațiilor neconforme care au apărut pe parcursul colaborării”. (R.P., 59 de ani, 18 ani experiență managerială)

#### *Alternative strategice de evoluție după evaluarea strategiei Încheierea colaborării*

În cadrul studiului nostru această alternativă de evoluție este prezentă relativ frecvent. Majoritatea managerilor au menționat că au fost implicați în colaborări care s-au încheiat. Spuneam în cadrul teoriei că este indicat ca organizațiile să monitorizeze pentru încheierea colaborării înainte ca relația să ajungă în faza de declin și eventual să producă consecințe negative. Potrivit unui executiv interviewat:

„Nu pot să spun că am avut un parteneriat strategic care să ajungă la eșec. Am avut încercări de colaborare fie cu furnizori care ne-au dezamăgit și am renunțat la colaborarea cu ei, fie cu clienți cu care s-au blocat lucrurile, care au intrat în incapacitate de plată. Din fericire aceștia sunt mai puțini. Dar parteneriate strategice care să eșueze, nu, pentru că nu ajungem până acolo, pentru că mergem și construim din aproape în aproape cu cineva iar în situația în care partenerul greșește s-ar putea să încheiem colaborarea”. (B.I., 38 de ani, 13 ani experiență managerială)

În ceea ce privește întreruperea/încheierea colaborării managerii au mai fost întrebați despre situațiile în care este indicat ca o relație de colaborare să fie încheiată. În tabelul 5.13 am sintetizat răspunsurile managerilor la acest subiect.

#### Achiziția partenerului de colaborare/instituționalizarea colaborării

În cadrul studiului nostru, doar o singură companie ne-a declarat că pe parcursul anilor a realizat achiziții de companii. Restul de 90%, nu au achiziționat partenerul și nici nu au achiziționat resursele partenerului și deci instituționalizarea colaborării ca întreg. De exemplu, companiile din cadrul studiului nostru să cumpere efectiv resursele alocate în cadrul colaborării de către un partener și să continue singură afacerea, colaborarea devenind astfel o filială/divizie a companiei

**Tabelul 5.13. Asumptia managerilor despre situațiile în care trebuie încheiată o colaborare**

<b>Managerul interviewat</b>	<b>Încheierea colaborării</b>
<b>Manager compania 1</b>	Partenerul este neserios sau exercită prea mult control formal
<b>Manager compania 2</b>	Partenerul manifestă o atitudine pasivă, concretizată prin lipsa investițiilor pentru a crește și dezvolta compania proprie (același lucru este valabil la nivel de colaborare) Deteriorarea mecanismului relațional
<b>Manager compania 3</b>	Neîndeplinirea obiectivelor colaborării Când există promisiuni neacoperite Produsele partenerului nu mai sunt profitabile (prețul a scăzut sau produsul este depășit tehnologic, au apărut produse noi, mai performante)
<b>Manager compania 4</b>	Pierderea "chimiei" la nivel individual între manageri Lipsa unui <i>win-win</i> , partenerul este agresiv și se preocupă doar să câștige el
<b>Manager compania 5</b>	Scăderea calității produselor partenerului Ridicarea prețului nejustificat
<b>Manager compania 6</b>	S-a pierdut încrederea Partenerul devine neserios
<b>Manager compania 7</b>	S-a pierdut încrederea Partenerul devine neserios
<b>Manager compania 8</b>	Neonorarea comenzi la termen Apar sincope în fluxul comercial mai des și aceste probleme nu sunt comunicate Neinformarea în timp util a problemelor apărute
<b>Manager compania 9</b>	Partenerul nu își onorează comenzi Partenerul nu își plătește facturile Partenerul este neserios
<b>Manager compania 10</b>	Performanțele colaborării nu sunt în conformitate cu cele stabilite la momentul începerei colaborării Nu se respectă înțelegerea initială iar partenerul încercă să profite de pe urma companiei

(Sursa: elaborarea autorului pe baza răspunsurilor managerilor)

### Continuarea colaborării

În ceea ce privește continuarea colaborării, în cadrul studiului nostru nu am întâlnit nici un caz în care evoluția colaborării să necesite schimbarea structurii legale a colaborării. Pe de altă parte, continuarea colaborării prin adaptarea mecanismului de implementare este o alternativă de evoluție frecvent întâlnită. În ceea ce privește modul de evoluție și adaptarea mecanismului (mai complex sau mai simplu) ambele modalități au fost întâlnite în cadrul colaborărilor analizate. De exemplu, potrivit cuvintelor unui manager interviewat:

„De ambele situații ne-am lovit pe parcursul colaborărilor noastre. În anumite situații, am început cu un contract oarecum standard sau clasic de colaborare, urmând ca ulterior să putem dezvolta foarte bine *businessul* fără să mai introducem în contract diverse clauze. De exemplu, în colaborarea cu fabrica X, relația este

foarte bună, nu se pune problema restricționării partenerului în vreun fel prin adăugarea de noi clauze mai stricte. Contractele s-au menținut, chiar am dezvoltat lucruri noi care nu au fost stipulate inițial în contract, fără nici un fel de probleme. Este o relație interpersonală destul de bună. Pe de altă parte, am avut și societăți cu care am colaborat, unde a fost nevoie să modificăm pe parcurs contractul, adică să devenim mult mai stricți astfel încât colaborarea respectivă să poată funcționa în condiții normale". (R.P., 50 de ani, 18 ani experiență managerială)

Exemplul de mai sus prezintă două modalități de evoluție bazate pe schimbări în mecanismul contractual (creșterea sau menținerea acestuia). În aceste situații mecanismul relațional a rămas la fel sau la rândul său a suferit modificări. Evoluția relației prin menținerea complexității mecanismului contractual și creșterea mecanismului relațional (de exemplu, creșterea încrederii) este de departe cel mai frecvent mod de evoluție specificat de către managerii interviewați. (Tabelul 5.14). În nici un caz studiat nu am observat descreșterea mecanismului contractual, prin reducerea numărului de clauze, deci trecerea la un contract de colaborare mai simplu. Cu toate acestea, părerea noastră este că anumite clauze contractuale chiar dacă nu au fost reduse din contract, nu mai fac obiectul colaborării, deci practic sunt trecute cu vederea, ducând practic la nerespectarea contractului.

Spuneam în cadrul teoriei că pentru formarea unei societăți mixte nu este nevoie neapărat de multă încredere între parteneri. La baza formării unei societăți mixte pot sta alți factori, determinanți mai puternici pentru formarea societății. Acest lucru poate fi observat în tabelul 5.14 pentru colaborarea zece. În cadrul exemplului nostru de mai sus, s-a plecat de la un nivel de mecanism relațional scăzut (între parteneri neexistând practic nici o legătură anterioară) și a evoluat într-o relație foarte bună din punct de vedere a onestității, sincerității, bunului simț, partenerii dezvoltând ulterior lucruri noi în comun fără a fi nevoie să mai adauge noi clauze contractuale.

**Tabelul 5.14. Evoluția colaborărilor referință analizate**

Colaborarea	Strategia la nivelul companiei	Mecanismul implementare inițial de	Mecanism adaptat de implementare (evoluția până în prezent)
<b>Colaborarea 1</b>	Parteneriat strategic	MC: nivel mediu MR: nivel mediu	MC: nivel mediu MR: nivel ridicat*
<b>Colaborarea 2</b>	Parteneriat strategic	MC: nivel scăzut MR: nivel ridicat	MC: nivel scăzut MR: nivel ridicat
<b>Colaborarea 3</b>	Alianță strategică	MC: nivel mediu MF: nivel scăzut MR: nivel scăzut	MC: nivel mediu MF: nivel scăzut MR: nivel ridicat**
<b>Colaborarea 4</b>	Parteneriat strategic	MC: nivel ridicat MR: nivel scăzut	MC: nivel ridicat MR: nivel mediu*
<b>Colaborarea 5</b>	Parteneriat strategic	MC: nivel ridicat MR: nivel scăzut	MC: nivel ridicat MR: nivel mediu*
<b>Colaborarea 6</b>	Parteneriat strategic	MC: nivel scăzut MR: nivel scăzut	MC: nivel mediu* MR: nivel ridicat**
<b>Colaborarea 7</b>	Parteneriat strategic	MC: nivel scăzut MR: nivel scăzut	MC: nivel scăzut MR: nivel mediu*
<b>Colaborarea 8</b>	Parteneriat strategic	MC: nivel scăzut MR: nivel scăzut	MC: nivel scăzut MR: nivel ridicat**

<b>Colaborarea 9</b>	Parteneriat strategic	MC: fără contract MR: nivel mediu	MC: fără contract MR: nivel mediu
<b>Colaborarea 10</b>	Societate mixtă	MC: nivel mediu MF: nivel scăzut MR: nivel scăzut	MC: nivel mediu MF: nivel scăzut MR: nivel ridicat**

Notă. MC = mecanism contractual; MF = mecanism formal non-legal; MR = mecanism legal;  
\* sau \*\* = intensitatea creșterii/scăderii

(Sursa: elaborarea autorului pe baza răspunsurilor managerilor)

În ceea ce privește evaluarea colaborărilor strategice mai discutăm principalele consecințe care au rezultat în urma participării companiei în cadrul colaborării referință. În tabelul 5.15 observăm sinteza răspunsurilor managerilor.

**Tabelul 5.15. Consecințele colaborării**

<b>Colaborarea 1</b>	Lucrări mai mari (mai importante finanțiar), lucruri noi, inovații în afacerea de bază, profituri mai mari
<b>Colaborarea 2</b>	Obținerea unor componente necesare pentru producție mult mai aproape și la un preț mult mai convenabil, dezvoltarea afacerii de bază
<b>Colaborarea 3</b>	Dezvoltarea afacerii de bază, plus intrarea pe piețe noi, în afaceri noi și în consecință creșterea profiturilor
<b>Colaborarea 4</b>	Rulaj mai bun, vânzări mai importante cantitativ
<b>Colaborarea 5</b>	Produse și soluții noi, însă în industria construcțiilor; inovarea în afacerea de bază; oferirea de soluții complete clientului
<b>Colaborarea 6</b>	Profituri mai mari, inovarea în afacerea de bază și dezvoltarea afacerii de bază
<b>Colaborarea 7</b>	Profituri mai mari, inovarea în afacerea de bază și dezvoltarea afacerii de bază
<b>Colaborarea 8</b>	Profituri mai mari, dezvoltarea afacerii de bază
<b>Colaborarea 9</b>	Accesul la materiile prime și materialele necesare operațiunilor proprii, dezvoltarea afacerii de bază
<b>Colaborarea 10</b>	Dezvoltarea afacerii de bază, plus intrarea într-o afacere nouă, completarea portofoliului de produse

(Sursa: elaborarea autorului pe baza răspunsurilor managerilor)

În finalul interviului managerii companiilor din lotul nostru de cercetare au fost rugați să mai răspundă la două întrebări generale: (1) „Ne puteți spune care au fost principalele probleme întâmpinate în cadrul colaborării referință și a colaborărilor companiei dvs. ca întreg?” și (2) „În opinia dvs., care sunt factorii succesului în cadrul unei colaborări strategice (prin succes înțelegând buna funcționare a colaborării și îndeplinirea obiectivelor colaborării)?” În continuare, prezentăm în tabelul 5.16 sinteza răspunsurilor managerilor la aceste întrebări.

În încheiere, pentru a evidenția factorii succesului în cadrul unei colaborări strategice, din punctul de vedere al autorului acestei lucrări, redăm precizările unui manager, care este în același timp și proprietarul companiei. Acesta descrie factorii succesului în cadrul colaborării referință în următorul fel:

„În primul rând, o oportunitate. Am valorificat o oportunitate împreună, și eu și ei. După care un alt element care a dat succesul, și noi și ei suntem profesioniști în ceea ce facem. Al treilea element, relația personală foarte bună pe care o am la nivelul managementului superior. Dar acestea sunt criterii premergătoare către cel esențial și anume: *rezultate*. Deci cu partenerii străini (în arena internațională adăugarea mea) nu discuți dacă nu ai rezultate. Poți să fi cel mai bun prieten. Trebuie să ai rezultate. Acestea te țin în viață, ca la fotbal. Antrenorul e ținut de rezultate. Ok, stabilești de comun acord așteptările referitoare la rezultate, dar dacă le-ai stabilit la începutul unui ciclu de trei ani sau de cinci și nu le atingi, poți să te aștepți colaborarea să se încheie. Chiar dacă restul elementelor sunt foarte bune. *Rezultatele sunt absolut esențiale și obligatorii*”. (M.G., 41 de ani, 20 de ani experiență managerială)

În această ordine de idei, cel mai important lucru într-o colaborare strategică este ca obiectivele colaborării să fie îndeplinite. Datele empirice, din nou, vin în sprijinul celor spuse în partea teoretică (evaluarea strategiilor de colaborare). Cu toate acestea, se poate ca relația respectivă să genereze efecte negative chiar dacă aceasta își îndeplinește obiectivele (sau viceversa). Însă aici este altă chestiune. După cum am văzut mai devreme, *îndeplinirea obiectivelor unei colaborări* este doar o măsură parțială a succesului iar colaborarea și portofoliul de colaborări este necesar să fie monitorizat la nivelul companiei în direcția dobândirii ambidexterității organizatorice.

**Tabelul 5.16. Probleme întâmpinate și factorii succesului**

<b>Managerul interviewat</b>	<b>Probleme întâmpinate în cadrul colaborării referință</b>	<b>Probleme întâmpinate în cadrul colaborărilor companiei</b>	<b>Factorii succesului în cadrul unei colaborări strategice</b>
<b>Manager compania 1</b>	Nu e cazul	Intrarea companiilor în incapacitate de plată; lipsa de seriozitate a unor parteneri	Factorii din cadrul mecanismului relațional (încredere, bun-simț etc.)
<b>Manager compania 2</b>	Nu e cazul	O atitudine eronată concretizată prin lipsa unei viziuni înspre creștere (De exemplu, proprietarul companiei partenere își cumpără un Rolls-Royce în detrimentul reinvestirii profiturilor)	Factorii din cadrul mecanismului relațional (foarte mult bun-simț, încredere, sinceritate etc.)
<b>Manager compania 3</b>	Au apărut probleme noi (minore). Exemple: training diferit, utilizare diferită a produselor, montaj diferit	Intrarea companiilor în incapacitate de plată; training diferit, utilizare diferită a produselor noi, montaj diferit; lipsa de seriozitate a unor parteneri	Îndeplinirea obiectivelor colaborării; încredere
<b>Manager compania 4</b>	Nu e cazul	O atitudine de impunere a condițiilor colaborării de către partenerii de dimensiuni foarte mari; neîncasarea facturilor	Valorificarea oportunităților împreună cu partenerul; profesionalism; o relație personală foarte bună la nivel managerial; rezultate
<b>Manager compania 5</b>	Nu e cazul	Probleme cu furnizorii (de exemplu, nu livrează la timp); calitate slabă	Calitatea și seriozitatea livrării produsului; efectuarea lucrărilor în timp util (așa cum este stipulat în contract)
<b>Manager compania 6</b>	Nu e cazul	Intrarea companiilor în incapacitate de plată; probleme de calitate și livrare cu furnizorii de pe anumite piețe (de exemplu, China)	Apropierea logistică; cunoaștere la nivel personal; încredere
<b>Manager compania 7</b>	Nu e cazul	Intrarea companiilor în incapacitate de plată	O atitudine corectă; onestitate; sinceritate
<b>Manager compania 8</b>	Nu e cazul	Intrarea companiilor în incapacitate de plată	Calitatea produselor; seriozitate; recomandarea informală (prin intermediul oamenilor)
<b>Manager compania 9</b>	Nu e cazul	Neplata facturilor; rigiditatea; lipsa dorinței de a renegotia termenii colaborării; lipsa seriozității	Să nu depinzi de un furnizor sau de un client; exclusivitatea distribuției
<b>Manager compania 10</b>	Nu e cazul	Încercarea de a profita de resursele companiei	Lucrurile foarte clare de la început; specificarea clară a condițiilor pe care trebuie să le îndeplinească fiecare partener; contribuția ambelor părți și relația interumană dintre persoanele implicate în colaborare

(Sursa: elaborarea autorului pe baza răspunsurilor managerilor)

## 5.4 CONCLUZII PRELIMINARE

În urma realizării analizei empirice calitative pot fi trasate două concluzii principale. În primul rând, observăm că datele empirice, în general, sprijină teoria despre strategiile de colaborare/managementul strategic colaborativ dezvoltată în prima parte a lucrării. Parcugând cu atenție spusele managerilor și descrierile ample de situații, observăm că variabilele de interes, care credem noi, stau la baza obținerii unor performanțe superioare, găsesc sprijin în practica economică din România. Cu alte cuvinte, ceea ce noi am discutat pe parcursul studiului literaturii chiar se întâmplă în cadrul companiilor din România. Cu toate acestea, observăm pe tot parcursul analizei că sprijinul este doar parțial (adică se întâmplă doar într-o anumită măsură). De exemplu, în cadrul a 30% dintre companiile care au participat la studiu, selectarea partenerului ocupă mai multă atenție și este un proces mai complex. Observăm însă că procesul și procedurile utilizate de către companii pentru selectarea unui partener pentru o viitoare colaborare este departe de a se realiza în maniera profesionistă propusă de noi în această lucrare. La fel pentru toate variabilele. Noi credem că multe dintre lucrurile discutate în prima parte a lucrării se întâmplă doar în cadrul companiilor mari și într-o anumită măsură, în cadrul unor companii mijlocii. În tabelul 5.17 prezentăm variabilele (datele empirice) care sprijină teoria, care o contrazic și care îmbunătățesc teoria propusă.

**Tabelul 5.17. Rezultatele studiului calitativ**

Variabile	Sprijină teoria	Contrazic teoria	Îmbunătățesc teoria
Managementul portofoliului de colaborări	<b>Da</b> (20% dintre companii, însă doar la nivelul unității strategice de afaceri)	<b>Da</b> (80% dintre companii)	<b>Nu</b>
Proactivitatea companiei	<b>Da</b> (40% dintre companii)	<b>Da</b> (60% dintre companii)	<b>Nu</b>
Responsabilitatea pentru colaborările strategice ale companiei	<b>Da</b> (60% dintre companii)	<b>Da</b> (40% dintre companii)	<b>Nu</b>
Motivația pentru participarea în colaborări strategice	<b>Da</b> (100% dintre companii)	<b>Nu</b>	<b>Nu</b>
Selectarea partenerului	<b>Da</b> (30% dintre companii)	<b>Da</b> (70% dintre companii)	<b>Da</b>
Negocierea și proiectarea unei noi colaborări	<b>Da</b> (100 % dintre companii)	<b>Nu</b>	<b>Da</b>
Selectarea structurii legale (strategia la nivelul companiei)	<b>Da</b> parțial	<b>Nu</b>	<b>Da</b>
Contractele de colaborare	<b>Da</b> (50% dintre companii colaborează având la bază	<b>Da</b> (50 % dintre companii colaborează având la bază contracte foarte	<b>Da</b>

	contracte complexe, în care se regăsesc cele patru funcții)	simple, unele grupe de clauze chiar lipsesc)	
Configurarea mecanismului de implementare	<b>Da</b> (100% dintre companii)	<b>Nu</b>	<b>Nu</b>
Protectia de comportamentul oportunist	<b>Da</b> (100% dintre companii se protejează de comportamentul oportunist)	<b>Nu</b>	<b>Da</b>
Promovarea comportamentului antreprenorial	<b>Da</b> (50% dintre companii)	<b>Da</b> (50% dintre companii)	<b>Da</b>
Învățarea din cadrul colaborărilor strategice	<b>Da</b> (100% dintre companii, însă doar la nivel mediu)	<b>Nu</b>	<b>Nu</b>
Evaluarea colaborărilor strategice	<b>Da</b> (100%, însă nu într-un mod profesionist)	<b>Da</b> (100% companii nu monitorizează și evaluatează portofoliul de colaborări)	<b>Nu</b>
Terminarea colaborării	<b>Da</b> (100% dintre companii)	<b>Nu</b>	<b>Da</b>
Achiziția partenerului	<b>Da</b> (10% dintre companii)	<b>Nu</b>	<b>Nu</b>
Continuarea colaborării	<b>Da</b> (100% dintre companii)	<b>Nu</b>	<b>Nu</b>

Notă. Între paranteze este trecut procentajul de companii în care teoria găsește sprijin sau în care teoria este contrazisă.

(Sursa: elaborarea autorului pe baza răspunsurilor managerilor)

Astfel, principala consecință a rezultatelor cercetării calitative este că în capitolul următor (analiza cantitativă) ne vom orienta înspre companiile mari și mijlocii cu cele mai bune performanțe din România, deoarece este mult mai probabil ca în cadrul acestor companii aspectele dezvoltate de noi să existe într-o măsură mai mare.

A doua concluzie are în vedere faptul că în urma analizei calitative am obținut și o serie de rezultate inductive/informății noi. Toate aceste informații inductive contribuie la avansarea incrementală (așa cum se poate observa în tabelul 5.17) sau pot sta la baza dezvoltării unei teorii noi în ceea ce privește colaborările strategice ale firmelor de tip IMM. De exemplu, în urma discuțiilor cu managerii au reieșit mai multe criterii utilizate de către companii pentru selectarea partenerului, criterii care nu au fost stipulate inițial. Sau, pe parcursul studiului ne-au fost prezentate și alte metode și tehnici pentru protecția de comportamentul oportunist al partenerului, altele decât cele propuse de noi. În plus, observăm că în cadrul firmelor mici lucrurile sunt foarte simple. În tabelul 5.18 pot fi observate cele mai importante rezultate inductive.

**Tabelul 5.18. Cele mai importante rezultate inductive**

Companiile din lotul de studiu colaborează în procent de 100% pentru îmbunătățirea productivității. Dintre acestea, 60% colaborează doar în acest scop iar 40% colaborează și pentru îmbunătățirea performanței inovative (inovare incrementală). Nici o companie nu colaborează pentru îmbunătățirea performanței inovative (inovare radicală).
Selectarea partenerului, negocierea, complexitatea contractului de colaborare, toate depind de complexitatea colaborării. Astfel,
PS → proces simplu pentru selectarea partenerului, contract de colaborare simplu, puțină negociere.
AS, SM → proces și proceduri mai complexe pentru selectarea partenerului, contract de colaborare mai complex, mai multă negociere.
Nu este indicat ca în relațiile furnizor-client să se colaboreze cu un singur partener.
Contractul de colaborare nu este influențat de internaționalitatea colaborării.
Companiile mari participă în colaborări strategice având la bază contracte foarte complexe.
Din perspectiva protecției, pentru 70% dintre manageri contractul de colaborare este foarte important. În schimb, pentru 30% dintre manageri contractul de colaborare este “o hârtie lipsită de importanță” (nu oferă suficientă protecție).
Selectarea structurii legale depinde și de dimensiunea și puterea partenerului.
Promovarea comportamentului antreprenorial depinde de partener.
În ceea ce privește mecanismul relațional este mai important decât mecanismul formal în cadrul colaborărilor strategice.
Instituționalizarea colaborărilor strategice ale companiilor din lotul nostru este zero.
Una dintre cele mai importante probleme întâmpinate de companii este intrarea partenerilor în insolvență.
În general, în cadrul parteneriatelor strategice formalitățile sunt menținute cât mai simple.

(Sursa: elaborarea autorului)

Având în vedere obiectivele studiului calitativ se poate spune că organizațiile din lotul nostru de cercetare sunt caracterizate de un nivel mediu al competențelor pentru colaborare. În viziunea noastră, dintre cele patru etape ale procesului de management strategic, companiile din lotul nostru de cercetare dispun de competențe pentru fundamentare și formulare a strategiilor de colaborare la un nivel mediu, de competențe pentru implementare avansate iar pentru evaluarea strategiilor acestea dispun de competențe de la nivel scăzut înspre nivel mediu. În ceea ce privește managementul portofoliului de colaborări nivelul este foarte scăzut, însă partea bună este că atenția dedicată de către managementul companiilor participării în colaborări strategice este la un nivel mediu. Cu alte cuvinte, managementul companiilor din Cluj-Napoca începe să

conștientizeze importanța managementului strategic în general și importanța colaborărilor strategice în mod particular.

## **CAPITOLUL 6. CERCETARE EMPIRICĂ PRIN ANALIZĂ CANTITATIVĂ PRIVIND COLABORĂRILE STRATEGICE ALE COMPANIIILOR DIN ROMÂNIA**

### **6.1 INTRODUCERE**

Obiectivul principal al cercetării empirice realizată prin analiza probelor cantitative este de a testa anumite aspecte teoretice privind strategiile de colaborare/managementul strategic colaborativ. Spuneam mai devreme că unul dintre obiectivele studiului calitativ a fost îmbunătățirea și completarea teoriei internaționale, respectiv aducerea acestor aspecte teoretice la cunoștința practicii manageriale și organizaționale din România. În acest sens, drept rezultat al analizei probelor calitative am eliminat unele dimensiuni pe care inițial doream să le introducem în cadrul chestionarului de cercetare. De exemplu, am renunțat la dimensiuni precum coordonarea colaborărilor unei companii (eng. *alliance coordination*) sau crearea unei funcțiuni/departament care să se ocupe de gestiunea colaborărilor strategice (eng. *alliance function*). Aceste dimensiuni există în cadrul companiilor cu un nivel de dezvoltare superior, însă după discuțiile cu managerii de vârf ai unor companii din România, tindem să credem că nu există aşa ceva în cadrul companiilor din România<sup>36</sup>. Pentru alte dimensiuni care nu există în cadrul firmelor participante la studiul calitativ, însă pentru care suspectăm că acestea ar putea exista în cadrul altor companii din România, am decis că ar fi bine ca acestea să fie introduse în chestionar și testate empiric. De exemplu, unele practici manageriale specifice colaborărilor strategice.

În general, în acest capitol am lăsat la o parte o mulțime de aspecte care determină competențele și capabilitățile unei companii în ceea ce privește formularea și implementarea strategiilor de colaborare, prezente în teoria și practica internațională, deoarece încă nu există în mediul de afaceri din România. Prin urmare, nu putem testa statistic ceva ce nu există. În acest sens, partea teoretică vine ca un punct de sprijin pentru practica managerială din România, fiind actualizată și în linie cu ultimele rezultate din teoria și practica managerială internațională. Cu toate acestea, în cadrul analizei cantitative noi am testat statistic doar ceea ce credem că există în momentul acesta în România.

---

<sup>36</sup> Aceste dimensiuni/construcții continuă să fie descriptori importanți ai profesionalismului și competențelor de colaborare ale unei companii, însă noi credem că la data realizării studiului, nici o companie din România nu are instituționalizate colaborările proprii. În plus, în *Alliance function: importance, role, creation* (lucrare în curs de apariție) prezentăm dovezi empirice privind această chestiune.

## 6.2 METODOLOGIA CERCETĂRII

Pentru analiza cantitativă am apelat la realizarea unui sondaj de opinie (anchetă socială), având ca tehnică de cercetare colectarea datelor prin intermediul unui chestionar (Chelcea, 2007). Chestionarul de cercetare reprezintă o tehnică și, corespunzător, un instrument de investigare constând dintr-un ansamblu de întrebări scrise și eventual imagini grafice, ordonate logic și psihologic, care prin administrarea de către operatorii de anchetă sau prin autoadministrare, determină din partea persoanelor anchetate răspunsuri ce urmează a fi înregistrate în scris (Chelcea, 2007: 212). Chestionarul a fost administrat prin intermediul e-mailului.

### 6.2.1 Descrierea experimentului și operaționalizarea conceptelor

În științele socio-umane experimentul constă în analiza efectelor unor variabile independente asupra variabilelor dependente într-o situație controlată, cu scopul verificării ipotezelor cauzale. Se urmărește ca nici un factor exterior, în afara celor manipulați, să nu intervină în situația experimentală, care pe parcursul întregului demers trebuie să rămână neschimbată pentru a se putea ulterior măsura influența factorilor introduși (Chelcea, 2007; Popescu *et al.*, 2006; Răboacă și Ciucur, 1999). În ciuda criticilor care continuă să î se adreseze, experimentul este astăzi principalul procedeu de verificare a ipotezelor și de fundamentare a concluziilor științifice (Răboacă și Ciucur, 1999). În continuare, pentru a surprinde factorii care stau la baza creșterii performanțelor companiilor din România vom recurge la procesul inițial de operaționalizare a conceptelor (Opariuc-Dan, 2009).

#### *Variabilele explicative*

Ideea de bază este de a testa influența unor factori (variabile independente) în obținerea unor performanțe superioare (variabile dependente). În cadrul studiului nostru variabilele independente sunt factorii principali, dezvoltăți în partea teoretică a lucrării, și care credem noi, pot conduce la obținerea unor performanțe superioare pentru companiile din România, în urma participării acestora în colaborări strategice. Astfel, variabilele independente vor fi următoarele: 1) proactivitatea companiei; 2) practici manageriale specifice colaborărilor strategice; 3) angajamentul și suportul top managementului; 4) selectarea partenerilor de colaborare; 5) mecanismul formal non-legal; 6) mecanismul relațional; 7) protecția de comportamentul oportunist; 8) monitorizarea și controlul colaborărilor. Vom încerca, de asemenea, să aflăm dacă variabila independentă “complexitatea contractelor de colaborare” influențează variabila dependentă “performanța portofoliului de colaborări”. Toate aceste dimensiuni vor fi măsurate pe o scală Likert de la 1 la 5 cu următoarea semnificație: 1 – dezacord total, 2 – dezacord parțial, 3 – între dezacord și acord, 4 – acord parțial, 5 – acord total.

Variabilele dependente sunt împărțite în trei dimensiuni independente: 1) performanța parțială a portofoliului de colaborări, care va fi măsurată pe o scală ordinală

(vezi subcapitolul următor); 2) performanța portofoliului de colaborări relaționată cu productivitatea; 3) performanța portofoliului de colaborări relaționată cu inovarea. Ambele variabile vor fi măsurate pe o scală Likert de la 1 la 5 cu aceeași semnificație. Asupra descrierii fiecărei variabile nu vom mai insista aici, deoarece vor fi discutate separat în paginile următoare. De asemenea, se poate consulta chestionarul de cercetare Anexa nr. 1.

#### *Variabile exterioare necontrolate/ignorate*

Numărul variabilelor exterioare care rămân necontrolate în cadrul experimentelor realizate în științele sociale este întotdeauna foarte mare (Chelcea, 2007). Bineînțeles, contextul este cea mai importantă variabilă pe care nu o putem controla și care exercită o influență puternică în creșterea performanțelor companiilor, vrem nu vrem. În accepțiunea unor cercetători cu alte poziții filozofice (*Interpretivism* sau *Critical Realism*) contextul este chiar mai mult decât atât, contextul este totul. Nimic nu se poate lua în calcul fără a considera contextul. În această orientare filozofică, totul depinde de context (Dyer și Wilkins, 1991; Ragin, 1997; Stake, 1995). Nu vom intra în detaliu aici și acum, pentru că discuția ar fi foarte lungă. Singura mențiune este că această lucrare a fost elaborată de pe poziția *pozitivismului*, atât cât se poate vorbi despre pozitivism în științele sociale. Cu alte cuvinte, se încercă aflarea unor legi generale, factori generali, care pot conduce la creșterea performanțelor companiilor în aproximativ orice situație. De exemplu, în general, o companie care este mai proactivă este de așteptat să obțină performanțe superioare, relativ indiferent de context.

Practic, în studiul nostru, vom încerca să observăm efectele pe care le exercită variabilele independente în creșterea performanțelor companiilor, ignorând efectul celorlalte opțiuni strategice care pot exista la nivelul unei companii și care pot influența și ele creșterea performanțelor companiilor. Analizând, de exemplu, cifra de afaceri a unei companii pentru ultimii cinci ani, se poate observa că aceasta a crescut, să zicem cu 15.000.000 lei. Totuși, această creștere se poate să se fi datorat, printre altele, și investițiilor proprii efectuate de către companie (de exemplu, R&D) sau pur și simplu abilității managementului, și nu doar participării în colaborări strategice.

În această ordine de idei, în studiul nostru, vom încerca să aflăm care sunt factorii care stau la baza creșterii performanțelor companiilor, însă doar a acelei creșteri datorate participării în colaborări strategice. Nu ne interesează creșterea rezultată prin alte metode sau cea totală de 15.000.000 lei. Aceste aspecte pot fi ușor observate în chestionarul de cercetare și rezultă din modul în care noi măsurăm performanța. În ceea ce privește variabilele independente, toate aceste variabile pot influența performanțele companiei, însă cercetarea nu le-a izolat, efectele acestora rămânând necunoscute. Astfel, vom ignora creșterea performanțelor care poate fi rezultatul: 1) creșterii organice a companiei/investițiilor directe sau 2) realizării unor fuziuni sau achiziții de companii.

### *Grup experimental și de control*

Datorită limitării resurselor alocate acestui studiu vom realiza o singură dată testarea factorilor și doar asupra unui singur grup de participanți, urmând ca în viitor alte cercetări să poată realiza cercetări similare și pe un grup de control.

### *Momentul experimental*

Studiul nostru are în atenție colaborările strategice în care companiile din România au participat în ultimii cinci ani, adică perioada 2013-2018.

### *Structura chestionarului*

Chestionarul de cercetare este proiectat să măsoare, per ansamblu, competențele de colaborare ale companiilor din România. Acesta la rândul său este compus din opt scale individuale, fiecare menită să surprindă o fațetă diferită, în ceea ce privește competențele de colaborare ale companiilor. Ideea este că organizațiile/companiile cu scoruri pozitive la fiecare din aceste dimensiuni/scale vor obține performanțe superioare. În componența fiecărei scale s-au introdus atât itemi utilizați în cercetări empirice din literatura de specialitate cât și itemi proprii, deduși pe parcursul studiului literaturii din cercetările existente în teoria internațională. Astfel, componența scalelor este următoarea:

1. Proactivitatea companiei – 6 itemi, adaptați din Kandemir *et al.* (2006); Lambe *et al.* (2002); Sarkar *et al.* (2009);
2. Practici manageriale specifice strategiilor de colaborare – 7 itemi, adaptați din Sluyts *et al.* (2011);
3. Angajamentul și suportul top managementului – 5 itemi, adaptați din Lambe *et al.* (2002); Luvison și de Man (2015);
4. Selectarea partenerilor de colaborare – 6 itemi proprii cu fundamente în Holmberg și Cummings (2009);
5. Complexitatea contractelor de colaborare – 2 itemi adaptați din Bouncken *et al.* (2016); 3 itemi proprii cu fundamente în Arino *et al.* (2014); de Jong și Klein Woolthuis, (2009); Mellewigt *et al.* (2012); Parkhe (1993);
6. Mecanismul formal non-legal – 5 itemi proprii cu fundamente în Albers *et al.* (2016);
7. Mecanismul relațional – 9 itemi adaptați din Kale *et al.* (2000); Moeller (2010); Sarkar *et al.* (2001); Sarkar *et al.* (2009);
8. Protecția de comportamentul oportunist – 2 itemi adaptați din Kale *et al.* (2000); 3 itemi proprii cu fundamente în Das și Rahman (2010); Parkhe (1993);
9. Monitorizarea evoluției și controlul colaborărilor – 7 itemi proprii cu fundamente în Kale *et al.* (2002); Wallenburg și Schaffler (2014);
10. Tipul de colaboratori – 1 item propriu;
11. Performanța portofoliului de colaborări relaționată cu productivitatea – 6 itemi adaptați din Bener și Glaister, (2010); Kale *et al.* (2002);

12. Performanța portofoliului de colaborări relaționată cu inovarea – 4 itemi adaptăți din Bener și Glaister, (2010); Kale *et al.* (2000); Kale *et al.* (2002);
13. Performanța parțială a portofoliului de colaborări – 1 item adaptat din Heimericks *et al.* (2009).

### *Măsurarea performanței*

În cadrul studiului bazat pe probe cantitative au fost adoptate două metode pentru evaluarea performanței colaborărilor strategice ale unei companii (portofoliului de colaborări). Ambele măsuri au fost preluate și adaptate din literatura internațională de specialitate. În acest sens, mai întâi am considerat ideile dezvoltate de către profesorii americanii Hatfield și colaboratorii în *Toward validation of partner goal achievement as a measure of joint venture performance* (1998). Potrivit studiului citat, măsura în care o colaborare își atinge obiectivele poate fi considerat un factor al succesului acelei relații de colaborare. Ulterior, această idee a fost preluată și adoptată pentru întreg portofoliul de colaborări al unei companii în acord cu Heimeriks *et al.* (2009). Astfel, managerii au fost rugați să evaluateze performanța portofoliului de colaborări, gradul în care obiectivele inițiale ale colaborărilor au fost îndeplinite, pe o scală ordinală de tipul 0-20%, 21-40%, 41-60%, 61-80%, 81-100%.

În acord cu Dussauge și Garrette (1998) această măsură a fost adoptată ca *măsură parțială* a performanței portofoliului de colaborări al unei companii. Raționamentul care stă la baza acestei asumptii este următorul: o colaborare poate să își îndeplinească obiectivele, însă aceasta să nu contribuie la creșterea și dezvoltarea companiei. (Sau viceversa.) La fel și pentru portofoliu. Poate să existe o rată foarte mică de succes a portofoliului (puține colaborări care să își îndeplinească obiectivele inițiale), însă per ansamblu, colaborările dezvoltate de către companie să contribuie substanțial la creșterea cifrei de afaceri. Mai mult decât atât, drept rezultat al învățării de la partenerii de colaborare, se poate ca o companie să reușească să dezvolte un produs nou, chiar dacă colaborarea nu și-a îndeplinit obiectivele sau a fost catalogată drept eșec.

Din aceste motive, am apelat și la o a doua măsură pentru măsurarea performanței și anume: evaluarea impactului portofoliului de colaborări pentru creșterea și dezvoltarea companiei. Potrivit lui Hoffmann (2005) evaluarea întregului portofoliu de colaborări necesită evaluarea contribuției portofoliului de colaborări la implementarea strategiei de afaceri și a strategiei fundamentale. În accepțiunea cercetătorului austriac evaluarea acestei contribuții este mult mai dificilă decât evaluarea performanței unei singure colaborări pentru care se pot calcula cu precizie indicatori financiari-contabili specifici. În *How to manage a portfolio of strategic alliances* (2005) autorul observă că pentru evaluarea performanței portofoliului de colaborări companii precum Siemens, Lufthansa sau Austrian Airlines apelează, în principal, la analiza impactului financiar și strategic al colaborărilor pentru dezvoltarea companiei. De exemplu, pentru evaluarea performanței financiare a portofoliului, aceste companii utilizează indicatori precum creșterea nivelului vânzărilor, creșterea cotei de piață, creșterea profitului, toate datorate portofoliului de colaborări. Această metodă pentru evaluarea performanței

portofoliului a fost adoptată și în cadrul acestui studiu, cu diferență că dimensiunile au fost codate raportat la obiectivele studiului nostru.

Astfel, aceste dimensiuni nu sunt denumite performanță financiară și strategică, ci performanță relaționată cu productivitatea și performanță relaționată cu inovarea. În plus, în cadrul celor două dimensiuni au fost introdusi indicatori noi. De exemplu, creșterea satisfacției clienților, intrarea pe piețe noi etc. Cu toate acestea, metoda în sine, este aceeași metodă utilizată de către companii precum Siemens, Lufthansa, Austrian Airlines, Novartis, Deutsche Telekom etc. Așadar, managerii respondenți au fost rugați să evalueze impactul portofoliului de colaborări pentru creșterea performanțelor relaționate cu productivitatea și inovarea pe o scală Likert de la 1 la 5, conform chestionarului de cercetare (Anexa nr. 1).

### **6.2.2 Formarea eșantionului și colectarea datelor**

Colectarea datelor pentru studiul cantitativ s-a realizat în mai multe etape, după cum urmează:

- 15 august 2017 – 15 septembrie 2017: elaborarea chestionarului + trimiterea chestionarului pentru recenzie;
- 15 septembrie 2017 – 25 octombrie 2017: elaborarea bazei de date a studiului.

În această perioadă s-au căutat pe Internet informații despre companii și s-a format o bază de date conținând datele de contact ale companiilor (adresă de e-mail, număr de telefon, persoană de contact etc.). Datele de contact s-au obținut accesând site-ul web propriu al fiecărei companii. Pentru companiile care nu dispun de un site web propriu s-au căutat informații prin intermediul altor surse. În acest sens, de mare ajutor au fost site-uri web precum Top Firme sau Pagini Aurii. Tot în această perioadă chestionarul a fost revizuit de către membrii comisiei de îndrumare și de către *CEO*-ul unei companii participante la studiul calitativ.

- 25 octombrie 2017 – 25 martie 2018: colectarea efectivă a datelor;

Colectarea efectivă a datelor s-a realizat pe parcursul a cinci luni și s-a derulat în două valuri de colectare: 25 octombrie 2017 – 15 ianuarie 2018 primul val de colectare, 15 ianuarie 2018 – 25 martie 2018 al doilea val de colectare.

Pentru elaborarea eșantionului am recurs la eșantionarea stratificată, prin stratificarea multiplă a populației inițiale (Buiga, 2009; Opariuc-Dan, 2009). Companiile selectate pentru a fi contactate pentru a participa în cadrul studiului nostru au fost selectate pe baza a două criterii de stratificare: numărul angajaților și cifra de afaceri. Un alt rezultat al analizei calitative este faptul că după realizarea acestei analize am ajuns la concluzia că este mult mai probabil ca firmele mijlocii și mari să aibă dezvoltate colaborări strategice și competențe de colaborare, în detrimentul firmelor mici.

În primul rând, companiile mijlocii și mari fiind organizații complexe (caracterizate de structuri complexe) și având un număr mare de angajați este mult mai probabil ca acestea să aibă dezvoltate competențe de colaborare (de exemplu, să existe o persoană în cadrul companiei care să se ocupe de scanarea mediului și de identificarea

unor noi oportunități pentru colaborare). Pe de altă parte, având deja mai mulți ani de existență și experiență pe piață este mult mai probabil ca acestea să aibă dezvoltate colaborări strategice de succes (sau eșec). În continuare, ne-am oprit asupra companiilor mijlocii și mari, însă doar asupra companiilor cu performanțe medii și peste medie din următoarele motive. Pe de o parte, la fel, dispunând de mai multe resurse financiare este mult mai probabil ca acestea să își permită să aloce persoane sau o echipă, de exemplu, pentru scanarea mediului. Iar pe de altă parte, este mult mai probabil ca acestea să aibă dezvoltate și colaborări mai complexe de tipul alianțe strategice cu acționariat comun sau formate societăți mixte. Astfel, din populația generală (toate companiile din România) s-a extras populația întă, care este și **populația înspre care vom dori să generalizăm rezultatele studiului și este formată din companiile mijlocii și mari, cu performanțe medii și peste medie.**

În continuare, în funcție de aceste criterii de stratificare au fost selectate să participe în cadrul studiului nostru companii din următoarele surse: 1) companiile mijlocii și mari cele mai performante din România, din punct de vedere al cifrei de afaceri, conform Top 500 propus de revista economică *Business Magazine* (2015) și Top 1000 propus de revista economică *Piața Financiară* (2015); 2) companiile mijlocii și mari cu cea mai bună cifră de afaceri din Regiunea Nord-Vest, conform site-ului Top Firme<sup>37</sup>; 3) companiile mijlocii și mari cu performanțe medii în ceea ce privește cifra de afaceri din județul Cluj, conform listei publicată de Direcția Generală Regională a Finanțelor Publice Cluj-Napoca (2016); 4) alte companii mijlocii și mari cu performanțe medii din județul Cluj.

În acest sens, au fost contactate toate companiile pentru care s-au obținut date de contact, fie prin intermediul site-ului web, fie prin contactarea telefonică. Fiecare companie a fost contactată separat, prin intermediul unei invitații oficiale și încă de două ori prin intermediul unui e-mail de reamintire (*vezi* baza de date din cadrul referințelor). Pe lângă invitația oficială, pentru a încuraja participarea și a obține angajamentul managerilor, toate companiile au primit și informații suplimentare despre obiectivele studiului și chestionar (*vezi* baza de date). Fiecare companie a fost contactată de cel puțin trei ori. Astfel, pe parcursul celor cinci luni de colectare efectivă a datelor s-au compus și trimis în total peste 2355 de e-mailuri individuale și s-au contactat peste 785 de companii. Unele companii au fost contactate de mai multe ori. Într-un final dintre acestea au ales să participe **46 de companii ducând la o rată de participare de 5,85%** companii din totalul companiilor contactate. În tabelul 6.1 sunt menționate companiile care au răspuns afirmativ invitației noastre și au participat la realizarea studiului cantitativ.

---

<sup>37</sup> Site-ul web Top Firme.com este un site web realizat pe baza informațiilor oficiale publicate de către Registrul Comerțului și care clasifică companiile din România în funcție de mai multe criterii precum cifra de afaceri, profit, numărul angajaților etc. Autorul acestei lucrări a verificat fiabilitatea informațiilor pe care acest site le oferă pentru un număr de aproximativ 10 companii alese la întâmplare, pentru ca acestea să fie în conformitate cu informațiile oficiale. Pentru cele 10 cazuri s-a obținut o conformitate maximă de 100%.

**Tabelul 6.1. Companii participante în cadrul studiului cantitativ**

Compania participantă	Județul	Industria	Nr. mediu de angajați
Agricola Internațional SA	Bacău	Alimentară	1812
Aluterm Group	Cluj	Construcții	60
Artego SA	Gorj	Fabricarea altor produse din cauciuc	998
Banca Transilvania	Cluj	Banking	7000
Becker Romania	Cluj	Fabricarea de mobilă	350
Bendkopp	Cluj	Feronerie	55
Betfair Romania	Cluj	IT	550
Brandl Ro	Sibiu	Auto	550
Brenntag	Ilfov	Industria chimică	100
Chimcomplex Borzești	Bacău	Industria chimică	746
Comelf SA	Bistrița-Năsăud	Inginerie	1168
Construcții Erbașu	București	Construcții	667
Danya Cebus Rom	București	Construcții	58
Distribuție Energie Oltenia SA	Dolj	Distribuția energiei electrice	1225
Ecolor	Cluj	Fabricarea de mobilă	619
Grupul Electrica	București	Electricitate și energie electrică	9000
Elsaco Electronic	Botoșani	Inginerie	350
Emerson	Cluj	Inginerie	2200
EvW Holding	Cluj	Auto	450
Eximtur	Cluj	Turism	160
Eurosport DHS	Hunedoara	Fabricarea de biciclete	300
FrieslandCâmpina Romania SA	Cluj	Industria alimentară	600
Genpact Romania	Cluj	IT și tehnologie digitală	3500
Gopet Romania	București	Transporturi	70
Hirschmann Romania	Mureș	Inginerie electrică și electronică	766
Infopress Group SA	Harghita	Tipărirea ziarelor	338
Italsofa Romania	Maramureș	Fabricarea de mobilă	1186
Nitech SRL	București	Inginerie	70
Nova Power & Gas	Cluj	Industria petrolieră și gaze naturale	34
NTT Data Romania	Cluj	IT	1000
Office Depot	Cluj	Consultanță pentru afaceri și management	550
Prodvinalco SA	Cluj	Industria alimentară	95
Romcab SA	Mureș	Inginerie	560

Saint-Gobain Romania	Bucureşti	Construcții	350
Silvania International Prod	Bistrița- Năsăud	Industria lemnului	240
Sinterom SA	Cluj	Inginerie și metalurgie	140
Societatea Uzina Mecanică Cugir SA	Alba	Fabricarea armamentului și muniției	1143
SPD Star SRL	Cluj	Industria farmaceutică	31
Studio Moderna SA	Bucureşti	Marketing și retailing online	800
Terasteel SA	Bistrița- Năsăud	Inginerie și metalurgie	109
Thyssenkrupp Materials Romania	Bucureşti	Metalurgie	74
TNT Romania	Bucureşti	Activități poștale și de curier	435
Tricotaje Someșul SA	Cluj	Industria textilă	147
Triplast SRL	Mureș	Fabricarea produselor din plastic	125
Viessmann România	Brașov	Inginerie și retail cu produse electronice	60
VOS Logistics Romania	Cluj	Transporturi	400

(Sursa: elaborarea autorului)

Companiile care au răspuns afirmativ inițiativei noastre au primit și un ghid cu informații de interes competitiv, ghid care a fost proiectat să fie oferit doar companiilor care vor confirma participarea (drept stimulent pentru a încuraja participarea). Acțiune complet voluntară a autorului.

## 6.3 ANALIZA ȘI INTERPRETAREA DATELOR

### 6.3.1 Analiza preliminară a datelor

Vom începe demersul nostru analitic prin analiza preliminară a datelor și cu prezentarea statisticilor descriptive. După cum spuneam mai devreme, în cadrul studiului nostru au participat manageri din cadrul a 46 de companii din România (companii cu performanțe medii și peste medie). Invitația oficială a fost adresată managerului general, urmând ca acesta să decidă dacă va participa dânsul sau va delega pe altcineva. Pentru realizarea repartiției demografice a managerilor respondenți am realizat clasificarea acestora pe trei niveluri manageriale conform cu Popa *et al.* (2013):

- 1) manageri de vârf (eng. *C-suite managers*)

În această grupă au fost încadrate persoanele cu o poziție de senior executiv în cadrul companiei. De exemplu, președinte, CEO, director/manager general, director executiv, director administrativ, COO, CSO etc.

- 2) manageri de mijloc (eng. *middle managers*)

În această grupă au fost încadrați manageri ai unor departamente care au în componență alte departamente. De exemplu, managerii de funcțiuni (manager resurse umane, director vânzări etc.)

3) manageri operaționali (eng. *first-line managers*)

În această grupă au fost incluși managerii respondenți care s-au identificat la variabila “titlul ierarhic” drept manager produs, manager echipă, manager operațional, *talent acquisition team leader* etc.

4) alți specialiști, personal managerial sau non-managerial, despre care nu știm dacă ocupă poziții manageriale în cadrul companiei, însă care pot deține informații utile despre colaborările în care compania participă. De exemplu, specialist în marketing.

Variabila “nivel ierarhic” se află la un nivel ordinal de măsură, însă noi o vom trata ca o variabilă nominală, deoarece nu avem în vedere o ierarhizare a respondenților. În această situație, singurul indicator reprezentativ al tendinței centrale este modul (Buiga, 2009; Opriuc-Dan, 2009). Repartiția demografică a managerilor participanți în cadrul studiului nostru poate fi observată în tabelul 6.2. Analizând informațiile furnizate de programul SPSS, se poate observa foarte ușor că în cadrul studiului nostru cei mai mulți respondenți aparțin managementului de vârf ( $Mo=30$ ) în procent de 65,2%. A doua categorie cu cea mai ridicată frecvență de participare este cea a managerilor de mijloc (10 manageri, în procent de 21,7%), urmată de categoria managerilor operaționali (5 manageri operaționali, însumând 10,9% din eșantion) și un singur specialist în marketing (2,2%).

**Tabelul 6.2. Repartiția managerilor participanți**

	Frecvență	Procent	Procent valid	Procent cumulat
Management de vârf	30	65,2	65,2	65,2
Management de mijloc	10	21,7	21,7	87,0
Management operațional	5	10,9	10,9	97,8
Alți specialiști	1	2,2	2,2	100,0
Total	46	100,0	100,0	

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

Potrivit lui Opriuc-Dan (2011) în cadrul unui studiu empiric realizat prin analiză cantitativă, pot apărea două surse de erori: erori sistematice (nealeatorii), care țin de validitatea unui instrument de măsurare și erori aleatorii care țin de fidelitatea aceluui instrument. Validitatea (eng. *validity*) se referă la măsura în care acel chestionar reușește să măsoare într-adevăr ceea ce și-a propus. Creșterea validității se poate realiza prin eliminarea erorilor sistematice. Pe de altă parte, fidelitatea (eng. *reliability*) se referă la nivelul de precizie al itemilor, se preocupă de erorile aleatorii și de eliminarea

acestora. Vom discuta pe larg aspectele care țin de fidelitatea chestionarului nostru de cercetare într-un subcapitol următor. În cadrul acestui subcapitol vom preciza câteva acțiuni pe care le-am întreprins în vederea creșterii validității.

Astfel, în primul rând, pentru a obține un nivel cât mai ridicat de validitate ne-am adresat în special membrilor conducerii executive. Acest lucru deoarece, în centrul atenției noastre se află colaborările unei companii, privite ca un portofoliu de colaborări. Fiind vorba despre strategia la nivelul companiei este mult mai probabil ca directorul general sau oricare membru al managementului de vârf, să dispună de informații valide în ceea ce privește parteneriatele strategice, alianțele strategice sau societățile mixte în care compania pe care o administrează participă. În acest sens, studiul nostru este caracterizat de un nivel ridicat de validitate, deoarece, după cum se poate observa în tabelul 6.2 participarea unor membru aparținând managementului de vârf este foarte ridicată. 65,2% dintre managerii participanți aparțin conducerii executive (30 de respondenți, dintre care 20 sunt *CEO/director general*). Mai mult decât atât, managerii de mijloc și managerii de vârf împreună totalizează 85% dintre managerii participanți la studiul nostru, ceea ce credem noi, are o importanță crescută din punct de vedere al validității.

La fel de important pentru validitatea acestui studiu este experiența managerială. Studiul nostru tinde către un nivel ridicat de validitate, deoarece nivelul experienței managerilor respondenți este foarte ridicat. Analizând datele din tabelul 6.3 se poate observa că în studiul nostru, nivelul mediu al experienței manageriale este de 12 ani (scor reflectat atât de medie cât și de mediană) cu o abatere standard  $s=8,30$  ani experiență managerială. Managerul cu cea mai puțină experiență activează de 1 an în domeniu iar cel mai experimentat are o experiență de 38 de ani în conducerea companiilor. Astfel, se poate spune că studiul nostru tinde spre o validitate ridicată fiind vorba despre un procent ridicat de manageri participanți (majoritatea executivi) cu peste 10 ani experiență managerială.

Am văzut mai devreme că pentru a asigura un nivel ridicat de validitate teoretică a variabilelor (eng. *validity of construct*) toate variabilele noastre au fundamente puternice în literatura internațională de specialitate. Este foarte probabil ca ceea ce noi ne propunem să măsurăm, din punct de vedere teoretic, să fie valid și într-adevăr să măsoare acel lucru. De exemplu, noi nu încercăm să măsurăm proactivitatea unei companii întrebând managerii de câte ori pe zi servesc masa și dacă se plimbă des prin parc. În schimb, noi îi întrebăm dacă compania pe care o administrează monitorizează mediul în mod constant pentru a identifica noi oportunități pentru colaborare. Astfel, construcția scalelor, din punct de vedere al teoriei existente în domeniul colaborărilor strategice între organizații tinde să fie validă.

**Tabelul 6.3. Statistici descriptive variabila “ani experiență managerială”**

Ani experiență managerială	
Media	12,16
Mediana	12,00
Mod	5 <sup>a</sup>
Abaterea standard	8,302
Varianță	68,928
Minim	1
Maxim	38

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

În ceea ce privește dimensiunea companiilor participante la studiul nostru (numărul de angajați), deși variabila se află în mod vizibil la un nivel de măsurare scalar, existența unor diferențe foarte mari între companii (de exemplu, 31 de angajați SPD Star și 9000 de angajați Grupul Electrica) va face ca media să nu fie un bun indicator al tendinței centrale. Potrivit lui Jaba și Grama (2004), Opariuc-Dan (2009) în aceste situații, se va prefera mediana sau modul drept indicatori ai tendinței centrale, acești indicatori fiind mai puțin sensibili la existența scorurilor extreme. Bineînțeles, în aceste situații nu mai are sens să calculăm abaterea standard sau alți indicatori ai dispersiei care se bazează pe medie.

Observăm în tabelul 6.4 faptul că numărul mediu de angajați al companiilor participante la studiul nostru este 417 (mediana=417 angajați), un număr de angajați mult mai mic decât dacă ar fi fost să considerăm media ca indicator al tendinței centrale media=897 angajați. Pe de altă parte, modul ne indică două valori cu frecvență maximă  $M_{01}=350$  angajați și  $M_{02}=550$  angajați. Noi ne vom opri însă la valoarea medianei, drept indicator al numărului mediu de angajați, deoarece este un indicator mai precis decât modul, în șirul nostru de date (aflat la un nivel scalar de măsurare) nu există o categorie cu o frecvență mult mai mare decât celelalte pentru a fi relevantă folosirea modului. În șirul nostru de date există doar câte trei companii cu 350, respectiv 550 de angajați. Aceste scoruri le-am aflat din analiza tabelelor statisticilor descriptive pe care nu le mai includem în lucrare, deoarece avem la dispoziție un spațiu foarte limitat.

În acest subcapitol introductiv dorim să mai menționăm doar că la studiul nostru au participat 29 de companii mari (mai mult de 250 de angajați) și 17 companii mijlocii (între 50 și 250 de angajați). Dintre acestea, 23 (50%) sunt companii naționale iar 23 (50%) sunt filiale în România ale unor companii din străinătate. Datorită unei rate destul de mici de participare am considerat și două companii cu mai puțin de 50 de angajați, însă acestea manifestând caracteristici mai apropiate de o firmă mijlocie, decât de o firmă mică (SPD Star 31 angajați și Nova PG 34 de angajați, nr. angajați > 25). Acestea au fost încadrate în categoria companiilor mijlocii. (Figura 6.1)

**Tabelul 6.4. Statistici descriptive variabila “dimensiunea companiei”**

Număr angajați	
Media	896,54
Mediana	417,50
Mod	350 <sup>a</sup>
Minim	31
Maxim	9000

a. Multiple modes exist. The smallest value is shown

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

### 6.3.2 Analiza fidelității chestionarului de cercetare

Pentru analiza fidelității instrumentului de cercetare am recurs la două metode: analiza consistenței interne  $\alpha$  Cronbach și analiza fidelității prin metoda înjumătățirii (eng. *split-half*). Pentru început am analizat consistența internă a fiecărei scale, folosind metoda  $\alpha$  Cronbach. Deoarece, chestionarul nostru are în componență 11 scale analiza consistenței interne pentru întregul instrument nu ar avea sens. Potrivit lui Opariuc-Dan (2011) coeficientul de consistență internă  $\alpha$  Cronbach poate lua valori între 0 și 1. Valoarea 0 ne indică faptul că, chestionarul nu măsoară decât erori aleatorii, scorul obținut neavând nimic de a face cu scorul real, iar valoarea 1 ne indică faptul că, chestionarul măsoară într-adevăr scorul real, erorile aleatorii fiind complet eliminate.

**Figura 6.1. Repartiția companiilor participante**

Dimensiunea companiei					
	Frecvență	Procent	Procent valid	Procent cumulat	
Companie mare	29	63,0	63,0	63,0	
Valid Companie mijlocie	17	37,0	37,0	100,0	
Total	46	100,0	100,0		

Internationalitatea					
	Frecvență	Procent	Procent valid	Procent cumulat	
Companie națională	23	50,0	50,0	50,0	
Valid Filială în România a unei companii din străinătate	23	50,0	50,0	100,0	
Total	46	100,0	100,0		

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

Să începem cu scala “proactivitatea companiei”. Această scală este compusă din itemii I.1, I.2, I.3, I.4, I.5 și I.6. Observăm în Anexa nr. 2 faptul că din analiza noastră nu lipsesc date, linia a doua din tabel indicându-ne că nu au fost excluse companii. În acest sens, analiza fidelității pentru această scală s-a realizat pentru toate companiile. Observăm, de asemenea, valoarea coeficientului  $\alpha$  Cronbach pentru cei șase itemi  $\alpha = ,858$ . Potrivit lui Opariuc-Dan (2011) valoarea minimă pentru ca un instrument de cercetare să fie considerat fidel este 0,60. Bineînțeles, cu cât valoarea acestui coeficient este mai apropiată de 1 cu atât chestionarul tinde să fie mai fidel, adică să măsoare într-adevăr scorul real. Scorul obținut de noi 0,86 este un scor foarte bun, chestionarul fiind destul de aproape de eliminarea completă a erorilor aleatorii.

Coeficientul  $\alpha$  Cronbach se bazează practic pe corelația inter-itemi. Accesând anexele atașate în baza de date a studiului se poate observa că între toți itemii scalei “proactivitatea companiei” există legături de asociere destul de bune. Deoarece, în această lucrare vom trata scala “proactivitatea companiei” per ansamblu, nu vom intra în detalii privind statisticile descriptive (media, abaterea standard, varianța) pentru fiecare item și analizele de corelație, respectiv covarianța inter-itemi. În anexa nr. 2 cititorii pot consulta statisticile cumulate la nivel de scală și statisticile cumulate la nivel de scală atunci când eliminăm un item. Analizând relațiile între itemi și scală se poate observa că eliminarea oricărui item va conduce la scăderea mediei, varianței și a coeficientului de consistență internă. Luând în calcul toți cei șase itemi am obținut un coeficient  $\alpha$  Cronbach = ,858; eliminând oricare dintre itemi valoarea acestui coeficient va scădea, fapt pentru care vom menține această scală în componență actuală.

În continuare am aplicat testul T-Square Hotellings utilizat pentru a testa ipoteza egalității mediilor. (Tabelul 6.5). În testul T-Square Hotellings ipoteza nulă de la care plecăm este că mediile itemilor sunt egale. Lucrând cu un prag de semnificație  $p < ,05$  putem spune că testul este semnificativ ( $F_{5,41} = 3,42$ ;  $p < ,05$ ) rezultând că ipoteza nulă nu poate fi acceptată. Mediile răspunsurilor celor 46 de manageri la cei șase itemi nu sunt egale, lucru pozitiv, aceștia oferind răspunsuri destul de diferite. Aceasta este varianta aleasă de noi. Pe de altă parte, dacă lucram cu un prag mai riguros  $p < ,01$ , testul nu ar fi fost semnificativ  $p > ,01$ . În această situație, nu am fi putut respinge ipoteza nulă, și am fi spus că mediile răspunsurilor managerilor sunt egale, aceștia oferind răspunsuri similare.

**Tabelul 6.5. Testul T-Square Hotellings**

Hotelling's T-Squared	F	df1	df2	Sig
18,798	3,425	5	41	,011

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

În concluzie, am adus suficiente dovezi pentru a putea spune că scala “proactivitatea companiei” este o scală fidelă, în această componență, din punct de vedere a consistenței interne. Având la dispoziție un număr foarte limitat de pagini

pentru elaborarea acestei lucrări, nu vom furniza această analiză detaliată pentru toate cele 11 scale. În baza de date din cadrul referințelor cititorii interesați pot găsi tabelele cu relațiile inter-itemi pentru toate scalele. Pentru a putea continua însă demersul nostru, în continuare, vom prezenta valoarea coeficientului de consistență internă obținut pentru toate scalele. (Tabelul 6.6).

Analizând tabelul 6.6 observăm că pentru toate scalele valorile obținute sunt mai mari decât 0,60. Rezultă că scalele sunt fidele sub aspectul consistenței interne. Cu alte cuvinte, chestionarul conține întrebări cu un nivel ridicat de precizie, toate întrebările “țintind” grupat și în aceeași direcție.

**Tabelul 6.6. Coeficientul  $\alpha$  Cronbach la nivel de scală**

Variabilă	Cronbach $\alpha$	Cronbach $\alpha$ pentru itemi standardizați	Numărul de itemi
Proactivitatea companiei	,858	,862	6
Practici manageriale	,917	,913	7
Angajamentul și suportul top managementului	,795	,814	5
Selectarea partenerilor de colaborare	,836	,848	6
Contractele de colaborare	,915	,918	5
Mecanismul formal non-legal	,726	,733	5
Mecanismul relațional	,896	,916	9
Protecția de comportamentul oportunist	,790	,829	6
Monitorizarea evoluției și controlul colaborărilor	,810	,812	7
Performanța relaționată cu productivitatea	,922	,922	6
Performanța relaționată cu inovarea	,828	,839	4

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

În continuare, ne propunem să analizăm fidelitatea chestionarului de cercetare prin metoda *split-half*. Ideea acestei metode este că dacă avem un set de itemi care măsoară o anumită dimensiune, oricare două subseturi din acei itemi, măsurând aceeași dimensiune vor corela puternic (Opriuc-Dan, 2011). Potrivit lui Opriuc-Dan (2011) valorile care depășesc 0,80 sunt adecvate pentru o fidelitate acceptabilă, iar dacă dorim

un grad foarte ridicat al fidelității nu vom putea accepta coeficienți sub 0,90. Cu toate acestea, pragul limită este de 0,60 la fel ca în cazul metodei consistenței interne. Sub această limită se consideră instrumentul ca nefiind fidel. Analizând datele din tabelul 6.7 observăm, consistența internă atât pentru prima parte a instrumentului 0,943, cât și pentru a două 0,942 este foarte bună. Coeficientul de corelație între cele două părți este 0,807. În baza acestor coeficienți am obținut coeficientul de fidelitate Spearman-Brown egal cu 0,893 (rsb = ,893). În aceste condiții am putea spune că instrumentul este fidel în baza metodei *split-half*.

**Tabelul 6.7. Analiza fidelității prin metoda split-half (Spearman-Brown)**

**Statistici privind fidelitatea**

		Valoare	,943
		Nr. de itemi	33 <sup>a</sup>
Cronbach's Alpha	Partea 1	Valoare	,943
	Partea 2	Nr. de itemi	33 <sup>b</sup>
		Nr. total de itemi	66
		Coeficientul de corelație între cele două forme	,807
Coeficientul Spearman-Brown	Lungime egală		,893
	Lungime inegală		,893
Coeficientul Guttman Split-Half			,885

Notă. a. itemii din prima parte; b. itemii din a două parte

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

Totuși, potrivit lui Opriuc-Dan (2011) dacă ar fi să ne raportăm strict la teorie, în situația în care varianțele dintre cele două părți ale chestionarului nu sunt egale, fidelitatea poate să nu fie relevantă și este necesar să calculăm un alt coeficient numit coeficient de fidelitate *split-half* Guttman. Acest coeficient calculează direct fidelitatea, bazându-se doar pe varianțe, nu și pe alți coeficienți de corelație. În situația noastră, se poate observa în figura 6.2 că varianțele celor două părți nu sunt egale. Pentru partea 1 varianța este egală cu 422,88 iar pentru partea a două varianța este egală cu 295,34.

Analizând în detaliu figura 6.2 putem deduce următoarele (Opriuc-Dan, 2011): coeficientul  $\lambda_1$  ne oferă o estimare simplă a fidelității și este egal cu 0,952; conform acestuia fidelitatea este foarte bună. Coeficientul  $\lambda_3$  este coeficientul  $\alpha$  Cronbach calculat pentru toți cei 66 de itemi. Valoarea acestuia  $\lambda_3 = ,967$  ne sugerează, din nou, o fidelitate foarte bună.  $\lambda_2$  este mult mai precis în comparație cu  $\lambda_1$  sau cu  $\lambda_3$ . Acest coeficient ne oferă o valoare ajustată și optimizată a consistenței interne pentru întreg chestionarul. Valoarea acestuia  $\lambda_2 = ,969$ , la fel, ne sugerează o fidelitate foarte ridicată. Coeficienții  $\lambda_5$  și  $\lambda_6$  sunt indicatori utilizati, în general, în cadrul unor studii cu alte obiective decât al nostru, fapt pentru care nu ne vom referi la ei.

**Figura 6.2. Analiza fidelității prin metoda split-half (Guttman)**

Statistică privind fidelitatea	
Lambda	1 ,952
	2 ,969
	3 ,967
	4 ,885
	5 ,959
	6 .
Nr. de itemi	
66	

Statistică la nivel de scală				
	Media	Varianță	Abaterea standard	Nr. de itemi
Partea 1	131,26	422,881	20,564	33 <sup>a</sup>
Partea 2	140,21	295,343	17,186	33 <sup>b</sup>
Ambele părți	271,48	1288,548	35,896	66

Notă. a. itemii din prima parte; b. itemii din a doua parte

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

Concluzionând acest subcapitol putem aprecia, chestionarul nostru de cercetare este un instrument de măsurare fidel, atât în baza metodei consistenței interne, cât și în cea a înjumătățirii, fapt confirmat de coeficienții  $\alpha$  Cronbach, Spearman-Brown și Guttman.

### 6.3.3 Statistici descriptive

Pentru a putea continua demersul nostru, în continuare, vom prezenta statisticile descriptive pentru toate scalele, însătoare bineînțeles de o interpretare a datelor. Observăm cu ușurință în tabelul 6.8 faptul că, în general, cam pentru toate dimensiunile companiile din eșantion au obținut un scor mediu ridicat. De exemplu, proactivitatea medie a companiilor este egală cu 25,48 puncte proactivitate, scorul minim posibil fiind 6 iar cel maxim 30. Mediana teoretică a instrumentului ar trebui practic să se afle în jurul valorii 18. [Scorul maxim posibil 30 - scorul minim posibil 6 = 24; 24 nu este altceva decât amplitudinea de variație teoretică; iar pentru a obține mediana teoretică, adăugăm scorului minim  $6, \frac{1}{2}$  din amplitudinea de variație, adică valoarea 12 și obținem astfel valoarea medianei=18]. Se poate observa foarte ușor cum scorul mediu al companiilor în ceea ce privește proactivitatea (media proactivitate=25,48) este mult mai mare decât mediana teoretică.

**Tabelul 6.8. Statistici descriptive la nivel de scală**

Variabilă	Scor	Scor	Media	Varianță	Abaterea	Numărul de itemi
	minim	maxim			standard	
	posibil	posibil				
Proactivitatea companiei	6	30	25,48	17,67	4,20	6
Practici manageriale	7	35	24,52	50,92	7,13	7
Angajamentul și suportul top managementului	5	25	19,37	14,63	3,82	5
Selectarea partenerilor de colaborare	6	30	24,61	20,33	4,50	6
Contractele de colaborare	5	25	21,67	12,89	3,59	5
Mecanismul formal non-legal	5	25	19,39	12,75	3,57	5
Mecanismul relațional	9	45	37,98	31,56	5,61	9
Protecția de comportamentul oportunist	6	30	26,33	9,29	3,04	6
Monitorizarea evoluției și controlul colaborărilor	7	35	30,51	14,11	3,75	7
Performanța portofoliului relationată cu productivitatea	6	30	24,93	20,41	4,51	6
Performanța portofoliului relationată cu inovarea	4	20	16,61	11,79	3,43	4

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

În acest sens, pentru toate scalele, **tendința generală este către obținerea unor scoruri mari**, valorile medii sugerând un nivel ridicat a proactivității companiilor, existenței și utilizării practicilor manageriale specifice colaborărilor strategice, mecanismului relațional etc.; dar și contracte destul de complexe media pentru această dimensiune fiind egală cu 21,67 puncte (scorul maxim posibil fiind 25). În ceea ce privește itemii care măsoară performanțele portofoliului de colaborări a companiilor, tendința la fel este înspre scoruri mari, sugerând astfel că organizațiile din eșantion obțin performanțe relationate cu productivitatea (cifră de afaceri, profit, clienți mai satisfăcuți etc.) și cu inovarea (produse noi, noi abilități etc.) superioare prin intermediul colaborărilor proprii. Pentru performanțele relationate cu productivitatea media este 24,93 puncte (scorul maxim posibil fiind 30) iar pentru performanțele relationate cu inovarea media este egală cu 16,61 (valoarea maximă posibilă fiind 20). Statistici descriptive mai detaliate cu scorul mediu și abaterea standard pentru fiecare item pot fi observate accesând baza de date a studiului.

La nivelul întregului chestionar, în ceea ce privește competențele de colaborare ale companiilor per ansamblu (am exclus scalele care măsoară contractele de colaborare și performanța, variabilele V, X și XI) scorul mediu obținut de companii în ceea ce privește competențele de colaborare este egal cu 208 puncte, cu o abatere standard  $s=27,88$  puncte. (Tabelul 6.9). Scorul minim la nivelul întregului chestionar poate fi 51 (sunt 51 de itemi care măsoară efectiv competențele de colaborare\*1 punct fiecare răspuns) iar scorul maxim poate fi 255 (51\*5 trepte de intensitate, fiecare câte un punct). La o analiză mai atentă a acestor date (Figura 6.3) se poate observa că valoarea teoretică a medianei este 153 iar primul quartil este situat la nivelul scorului 102. Scorul minim este 51 iar cel maxim este 255. În aceste condiții, amplitudinea de variație este de 204 puncte ( $A=204$ ). Mediana teoretică s-ar situa astfel la jumătatea intervalului 51...255, adică în jurul valorii  $102 (Q1) + 51$  (scorul minim) = 153. Acest scor fiind și quartilul 2 (Q2).

**Tabelul 6.9. Statistici descriptive la nivelul competențelor de colaborare**

Media	Varianță	Abaterea standard	Nr. de itemi
208,26	777,564	27,885	51

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

În acest sens, scorul mediu obținut de companiile din eșantionul nostru se află situat în al patrulea cadran. Este peste scorul 204 (quartilul trei) sugerând astfel faptul că, în medie, companiile din eșantionul nostru, în ceea ce privește competențele de colaborare, se află poziționate în zona rezultatelor superioare (cadranul 4). Cu alte cuvinte, dacă ar fi să împărțim cele 4 cadre – denumite de Clocotici și Stan (2000) quantile – în 4 zone de competențe, respectiv: slabe, medii, avansate, și foarte avansate; companiile din eșantion dispun de competențe foarte avansate de colaborare, situându-se între al treilea quartil 204 și scorul maxim 255, mai precis în zona scorului 208. (Figura 6.3).

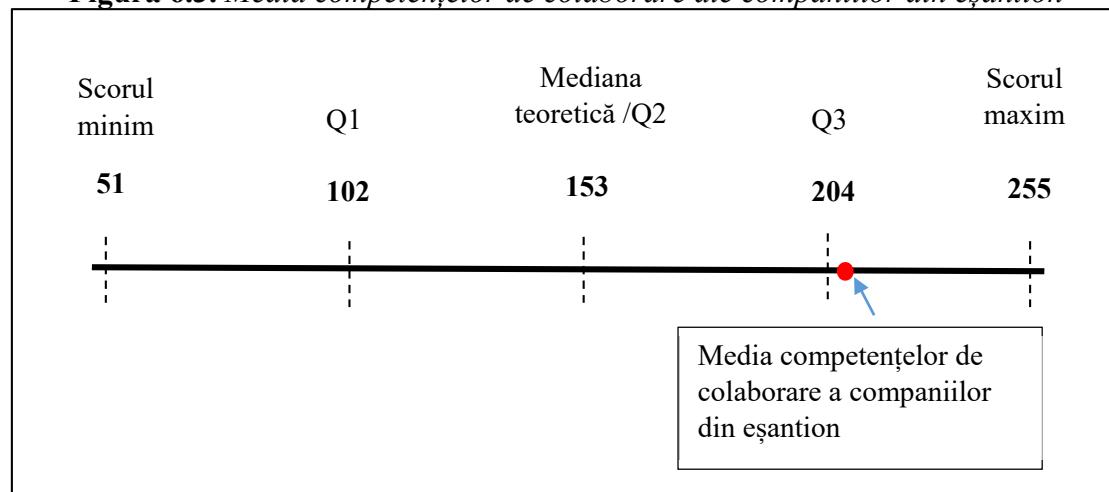
Această analiză s-a realizat doar pentru 42 de companii care ne-au furnizat date complete. Aceste rezultate preliminare sunt ușor în contrast cu rezultatele părții calitative, în care am observat un nivel mediu în ceea ce privește competențele de colaborare ale companiilor din România (un nivel chiar slab înspre mediu pentru unele aspecte, vezi Lehene și Borza, 2017a). Despre aceste aspecte vom mai discuta însă în cadrul capitolului dedicat concluziilor finale.

#### **6.3.4 Recodificarea variabilelor și analiza distribuției normale**

După cum se poate observa în Anexa nr. 1 „Chestionarul de cercetare” 90% dintre itemii utilizati în studiul de față se află situați în mod natural, **strict vorbind**, la un nivel de măsurare ordinal. De exemplu, variabilele „proactivitatea companiei” sau „mecanismul relațional”. În fond și la urma urmei, nu putem vorbi despre o proactivitate

zero, sau un mecanism relațional zero, astfel încât să putem spune *cu cât* o companie este mai proactivă decât cealaltă (la nivel de interval) sau că există un zero absolut pentru a putea spune *de câte ori* o companie este mai proactivă decât alta (la nivel de raport). În aceste condiții, variabilele noastre situându-se, strict vorbind, la un nivel ordinal de măsurare, nu am putea utiliza media ca indicator al tendinței centrale și abaterea standard ca indicator al dispersiei. Prin urmare, în aceste condiții, nu am putea analiza distribuția continuă, deoarece nu se pot calcula parametrii distribuției continue, și astfel nu am putea beneficia de aportul statisticilor parametrice (tari) [Opriuc-Dan, 2009].

**Figura 6.3. Media competențelor de colaborare ale companiilor din eșantion**



(Sursa: elaborarea autorului pe baza răspunsurilor managerilor)

Pentru a putea beneficia de aportul statisticilor parametrice, printr-un compromis statistic-matematic (Clocotici și Stan, 2000) vom transforma fiecare variabilă într-una continuă și vom utiliza scala de interval<sup>38</sup>. Adică vom considera că există un zero, ales arbitrar de către noi și vom recodifica fiecare variabilă astfel încât să putem aplica teste statisticice parametrice. Acest demers este similar cu cel utilizat în psihologie, unde variabila coeficientul de inteligență (IQ) este situată în mod natural, strict vorbind, la nivel ordinal (în definitiv nu există o inteligență zero). Cu toate acestea, acest coeficient este asimilat unui nivel scalar și se utilizează la nivel scalar pentru a putea beneficia de puterea statisticilor parametrice (Opriuc-Dan, 2009; Sava, 2011).

În această ordine de idei, pentru recodificarea variabilelor am acordat un punctaj în funcție de măsurarea inițială efectuată pe scala Likert. Chestionarul nostru încercând să surprindă nivelul competențelor de colaborare, răspunsurile marcate cu “acord parțial” și “acord total” ne sugerează un nivel ridicat de existență a competențelor de

<sup>38</sup> Potrivit lui Clocotici și Stan (2000) – citați de Opriuc-Dan (2009) – dacă ne-am limita doar la o măsurare pe scala ordinală, lucrările științifice ar fi săracite de aportul statisticilor parametrice (numite și statistică tari), pentru anumite măsurători se acceptă utilizarea scalei de interval – prima care permite calculul mediei și al abaterii standard – însă acest lucru se face print-un important compromis statistic-matematic.

colaborare (sau performanțe superioare pentru variabilele respective). Astfel, recodificarea variabilelor s-a realizat în felul următor:

- pentru “dezacord total” am acordat 1 punct (punctajul sugerând un nivel foarte scăzut al acelei competențe);
- pentru “dezacord parțial” am acordat 2 puncte (punctajul sugerând un nivel scăzut al competenței respective);
- pentru “între dezacord și acord” am acordat 3 puncte (punctajul sugerând un nivel intermediar);
- pentru “acord parțial” am acordat 4 puncte (punctajul sugerând un nivel ridicat al competenței respective);
- pentru “acord total” am acordat punctajul maxim 5 puncte (punctajul sugerând un nivel foarte ridicat al acelei competențe).

De exemplu, în chestionarul inițial variabila menită să măsoare proactivitatea unei companii este compusă din șase itemi. Pentru o măsură globală, care să reflecte proactivitatea acelei companii per ansamblu, am compus o nouă variabilă denumită “proactivitatea companiei” compusă prin însumarea celor șase itemi. Pentru noua variabilă, punctajul companiilor poate lua valori între 6 și 30 de puncte. De exemplu, o companie care a marcat la itemul I.1 căsuța 4 “acord parțial” pe scara Likert inițială de la 1 la 5, primește 4 puncte. În schimb, dacă nivelul proactivității companiei evaluat de către managerul respondent este foarte scăzut (acesta a bifat căsuța 1 pe scara Likert inițială) compania primește 1 punct. Recodificarea variabilelor pentru întreg chestionarul s-a realizat în acest fel.

Un demers similar poate fi întâlnit în lucrarea lui Opariuc-Dan (2011), autorul utilizând aceleasi proceduri de măsurare, pe scale separate (pentru variabile, care în mod strict vorbind, s-ar afla la nivel ordinal, “motivație”, “suportul managementului”, “conducerea” etc.) pentru a măsura pe ansamblu climatul organizațional existent în cadrul companiilor (p. 319). Sava (2011) de asemenea utilizează un procedeu similar, într-o analiză realizată cu scopul de a surprinde tulburările emoționale între copiii având cel puțin unul dintre părinți plecați la muncă în străinătate și ceilalți copii (p.273).

În continuare, ne propunem să analizăm modul în care se distribuie scorurile obținute de cele 46 de companii la variabilele (rezultate în urma recodificării) luate în calcul. Analiza distribuției trebuie să preceadă orice analiză ulterioară de date, deoarece în funcție de normalitatea distribuției, pot fi alese statisticile parametrice sau nonparametrice utilizabile pe parcursul demersului de cercetare (Jaba și Grama, 2004; Opariuc-Dan, 2009). Potrivit lui Opariuc-Dan (2009) distribuția normală poate fi evaluată numai în cazul unei variabile continui. O distribuție normală este pe deplin caracterizată de medie, ca indicator al tendinței centrale și de abaterea standard, ca indicator al dispersiei. Nu putem folosi media atunci când datele se află la un nivel de măsurare ordinal sau atunci când există scoruri extreme, ceea ce face media un indicator nerelevant. *Distribuția normală se constituie ca bază pentru statistica inferențială*, utilizarea rezultatelor obținute prin sondaj, plecând de la ipoteza că eșantioanele observate provin din populații distribuite normal (Jaba și Grama, 2004, p.150).

În paginile următoare, discutăm analiza normalității prin analiza indicatorilor tendinței centrale și prin aplicarea testului formal de normalitate Shapiro-Wilk. Pentru început, ne propunem să realizăm analiza distribuției normale pentru variabila “proactivitatea companiei” prin prisma indicatorilor tendinței centrale. Analizând datele furnizate de programul SPSS, observăm în tabelul 6.10 faptul că din cadrul analizei nu lipsesc cazuri (toate companiile au răspuns complet la chestionar). Mai putem distinge statisticile descriptive, valori pe care nu le mai discutăm deoarece le știm deja. Potrivit lui Opriuc-Dan (2009) o distribuție normală este o distribuție **unimodală, simetrică și mezocurtică**. În tabelul 6.10 observăm că există o singură categorie cu frecvență maximă pentru valoarea modală  $Mo=30$ . Prin urmare, putem spune că distribuția empirică este o distribuție unimodală, deci distribuită normal. Analizând datele din tabel mai putem suspecta o asimetrie negativă, cu tendința către scoruri mari și o boltire ușor leptocurtică, datele tinzând să fie destul de grupate și apropiate de medie. Totuși, în continuare avem nevoie de niște valori prag pentru a vedea dacă într-adevăr distribuția poate fi considerată normală în baza analizei coeficientilor Skewness și Kurtosis.

**Tabelul 6.10. Analiza distribuției normale “proactivitatea companiei”**

Proactivitatea companiei	
Media	25,48
Mediana	26,00
Mod	30
Abaterea standard	4,204
Skewness	-.946
Eroarea standard Skewness	,350
Kurtosis	,418
Eroarea standard Kurtosis	,688
Amplitudinea de variație	16
Minim	14
Maxim	30

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

Același autor propune o metodă foarte precisă pentru verificarea asimetriei și boltirii, care urmărește stabilirea intervalului de încredere al simetriei și boltirii, în baza erorii standard Skewness și Kurtosis. În accepțiunea lui Opriuc-Dan (2009) eroarea standard Skewness ne oferă limitele între care trebuie să se regăsească coeficientul de simetrie (sau boltire pentru indicele Kurtosis) astfel încât să putem considera, la un nivel de precizie suficient de mare, distribuția ca fiind simetrică/mezocurtică. Potrivit acestuia există două tipuri de intervale:

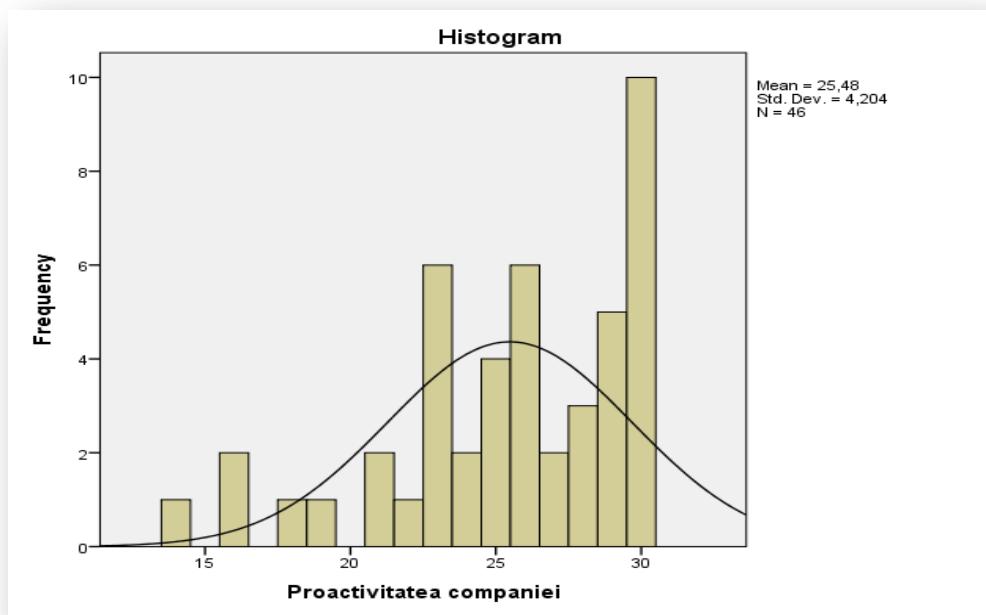
- la un nivel de precizie de peste 99%, intervalul este determinat de  $\pm$  o eroare standard Skewness/Kurtosis (este un interval foarte precis);
- la un nivel de precizie de peste 95%, intervalul este determinat de  $\pm$  două erori standard Skewness/Kurtosis (este un interval mai puțin precis decât primul).

În situația în care valoarea coeficientului de simetrie Skewness este cuprinsă într-unul din aceste intervale, distribuția poate fi considerată simetrică. Dacă valoarea coeficientului de simetrie iese din acest interval la limita negativă, avem de a face cu o distribuție asimetrică negativ, iar dacă iese din interval la limita pozitivă, distribuția este considerată asimetrică pozitiv (p. 195). Analizând datele obținute pentru variabila care

măsoară proactivitatea, intervalul de încredere la un nivel de precizie de 99% este cuprins între  $-0,35...+0,35$ , iar la un nivel de precizie de 95% este cuprins între  $-0,70...+0,70$ . Observăm că valoarea coeficientului de asimetrie Skewness ( $-0,94$ )iese din interval la ambele niveluri de precizie. Putem afirma aşadar, că distribuția noastră este asimetrică negativ. În ceea ce privește analiza boltirii, intervalul de încredere la un nivel de precizie de 99% este cuprins între  $-0,68...+0,68$ , iar la un nivel de precizie de 95% este cuprins între  $-1,36...+1,36$ . În acest caz, coeficientul Kurtosis ( $+0,41$ ) se încadrează în primul interval de încredere. În această situație putem afirma că sunt șanse mai mici de 1% ca distribuția să fie leptocurtică, distribuția noastră fiind aşadar mezocurtică, deci scorurile distribuindu-se normal. Iată că la prima vedere, fără o analiză în detaliu, ne-am fi putut însela foarte ușor. Sirul nostru de date nu prezintă o distribuție leptocurtică (ascuțită) aşa cum suspectam.

Având în vedere analiza celor trei coeficienți, putem afirma că distribuția scorurilor pentru variabila “proactivitatea companiei” nu este o distribuție normală. Desigur, în această situație nu putem aplica teste parametrice fără o normalizare a distribuției. Rezultatele acestei analize pot fi ușor observate prin intermediul graficului de mai jos. Se poate observa în figura 6.4 tendința scorurilor de a se grupa în jurul valorilor mari (asimetrie negativă) dar și panta boltirii care prezintă o distribuție normală.

**Figura 6.4. Analiza distribuției normale (Histograma)**



(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

Ne reamintim că în acest subcapitol ne-am propus și analiza normalității prin aplicarea unui test formal de normalitate. Testele de normalitate compară distribuția datelor empirice colectate cu distribuția teoretică normală la nivelul populației și

verifică dacă diferențele dintre acestea sunt sau nu sunt semnificative (Opariuc-Dan, 2011). Rezultatele testului de normalitate pot fi observate în tabelul 6.11. Se poate observa că testul este semnificativ la un prag de semnificație  $p < 0,05$ . În aceste condiții, este necesar să respingem ipoteza nulă conform căreia nu există nici o diferență între distribuția empirică și distribuția teoretică normală și acceptăm că există o diferență semnificativă între cele două distribuții. Prin urmare, datele noastre nu se distribuie normal.

**Tabelul 6.11. Testul formal de normalitate pentru variabila “proactivitatea companiei”**

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
Proactivitatea companiei	,895	46	,001

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

Astfel, analizând sirul nostru de date din perspectiva normalității prin cele două modalități se poate afirma că **scorurile pentru variabila “proactivitatea companiei” nu prezintă o distribuție normală**. Desigur, în această situație nu putem folosi procedee parametrice de calcul fără a recurge în prealabil la aplicarea de tehnici pentru normalizarea distribuției.

Analiza normalității s-a realizat în acest fel pentru toate variabilele luate în calcul. Din considerente de spațiu, nu vom include în lucrare această analiză detaliată pentru toate variabilele. Pentru cititorii interesați analizele detaliate pot fi consultate accesând baza de date din cadrul referințelor. Rezultatele în ceea ce privește caracteristicile distribuției pentru toate variabilele studiului nostru pot fi observate în tabelul 6.12.

Analiza tabelului 6.12 confirmă asumpția noastră din cadrul statisticilor descriptive, prin care precizăm că tendința generală a managerilor a fost să marcheze scoruri mari. În urma analizei amănunțite – în urma aplicării procedeelor descrise anterior – observăm cu un grad mare de precizie faptul că pentru cinci variabile întâlnim o asimetrie negativă (scorurile marcate cu roșu), adică scorurile chiar se grupează puternic în jurul valorilor mari. Prin urmare, distribuția scorurilor pentru aceste variabile nu prezintă caracteristicile unei distribuții normale. Observăm, de asemenea, că pentru trei variabile distribuția este multimodală iar variabila care măsoară performanța productivă a colaborărilor este pe lângă asimetria negativă și accentuat leptocurtică. Mai specific, subiecții au răspuns foarte omogen și grupat în jurul mediei, fapt negativ pentru analiza noastră. Nici în aceste cazuri distribuția empirică nu poate fi considerată distribuție normală. *Astfel, inițial rezultă că avem doar patru variabile pentru care scorurile se distribuie normal (cele marcate cu verde).*

**Tabelul 6.12. Rezultatele analizei distribuției normale**

Variabila	Mod	Simetrie (Skewness)	Boltire (Kurtosis)
Proactivitatea companiilor	30	-0,946	0,418
Practici manageriale	18	-0,443	-0,730
Angajamentul și suportul top managementului	17	0,057	-1,141
Selectarea partenerilor de colaborare	30	-0,720	-0,543
Contractele de colaborare	25	-0,884	-0,089
Mecanismul formal	18	0,091	-0,812
Mecanismul relațional	42	-0,903	0,148
Protecția de comportamentul oportunist	23	-0,492	-0,563
Monitorizarea evoluției și controlul colaborărilor	35	-0,594	-0,584
Performanța generală a portofoliului de colaborări	4	-1,163	1,761
Performanța portofoliului relaționată cu productivitatea	24	-1,176	1,826
Performanța portofoliului relaționată cu inovarea	20	-0,690	-0,556
Competențele de colaborare	177	-0,357	-0,863

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

Ne reamintim că ne-am propus analiza distribuției și prin aplicarea unui test formal de normalitate. Iată și rezultatele acestui test. (Tabelul 6.13). Analizând rezultatele testului formal de normalitate se observă că distribuția nu poate fi considerată normală pentru variabilele marcate cu roșu. Pentru aceste variabile testul este semnificativ la un prag de semnificație  $p < ,01$ . În consecință, în aceste situații putem respinge ipoteza nulă conform căreia între distribuția empirică și distribuția normală nu există nici o diferență. Existând diferențe semnificative, distribuția **nu** poate fi considerată normală.

Potrivit lui Sava (2011) dacă distribuția nu este normală soluția este **transformarea datelor brute prin anumite procedee de scalare a valorilor**, pentru ca noile valori să respecte condițiile de aplicare a unor teste statistice parametrice. Dacă și în urma acestor transformări distribuția continuă să pună probleme, vom utiliza statistici nonparametrice, renunțând la prelucrările parametrice de date. Deoarece procedeele parametrice sunt mult mai puternice decât cele neparametrice – potrivit lui Opriuc-Dan (2011) au o putere dublă față de procedeele neparametrice – am preferat aplicarea de tehnici de normalizare a distribuției pentru a putea beneficia ulterior de puterea coeficienților de corelație parametриci și de puterea testelor parametrice.

**Tabelul 6.13. Rezultatele testului formal de normalitate**

	Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.
Proactivitatea companiei	,895	46	,001
Practici manageriale	,952	46	,057
Angajamentul si suportul TM	,928	46	,007
Selectarea partenerilor de colaborare	,903	46	,001
Contractele de colaborare	,851	46	,000
Mecanismul formal non-legal	,954	44	,075
Mecanismul relational	,912	45	,002
Protectia de comportamentul oportunist	,908	46	,001
Monitorizarea evolutiei si controlul colaborarilor	,923	45	,005
Performanta generala a portofoliului de colaborari	,815	44	,000
Performanta portofoliului relaționată cu productivitatea	,881	46	,000
Performanta portofoliului relaționată cu inovarea	,867	46	,000
Competente de colaborare	,958	42	,123

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

### 6.3.5 Normalizarea distribuției

În continuare vom recurge la normalizarea distribuției pentru variabilele care în urma analizei normalității nu respectă caracteristicile distribuției gaussiene. În acest sens, analiza detaliată prin interpretarea indicatorilor tendinței centrale (mod, Skewness, Kurtosis) ne este de mare ajutor în vederea normalizării distribuției. Nu trebuie decât să privim în tabelul 6.12 și să vedem pentru fiecare variabilă pentru care datele nu se distribuie normal, care este dimensiunea cu probleme: modul, simetria sau boltirea. În situația în care apelam doar la aplicarea unor teste de normalitate nu am fi reușit să observăm care dimensiune din cadrul șirului nostru de date creează probleme. Iată și limitele utilizării doar a testelor de normalitate (utilizate frecvent în multe lucrări științifice): fără o analiză în detaliu a modalității, simetriei și boltirii nu se pot surprinde dimensiunile cu probleme.

Potrivit lui Sava (2011) există tehnici diferite de normalizare pentru fiecare dintre acești indicatori (mod, simetrie, boltire). Astfel, pentru cele trei variabile caracterizate de o distribuție multimodală nu trebuie decât să eliminăm un număr de subiecți astfel încât să rămână un singur mod cu frecvența maximă. Pentru variabila "mecanismul formal" am eliminat un singur caz cu frecvența maximă Mo=25. Pentru variabila "protecția de comportamentul oportunist" am eliminat două cazuri cu frecvența maximă Mo=29 și Mo=30. Inițial distribuția datelor pentru variabila "competențele de colaborare" ne indica o distribuție trimodală, cu valoarea mod Mo=177. Deoarece am eliminat cazuri din eșantion, în primul rând am recalculat valorile pentru această variabilă, apoi am reanalizat variabila din perspectiva normalității. Astfel, a fost nevoie să eliminăm un singur caz cu frecvența maximă Mo=245 și nu două cazuri. Pentru cei

interesați analizele detaliate pot fi consultate accesând baza de date a studiului. În urma aplicării tehniciilor de normalizare a datelor observăm, de exemplu, faptul că pentru variabila “mecanismul formal” în urma eliminării unui caz din eșantion care avea frecvență maximă  $Mo=25$  (a fost o distribuție bimodală) toți indicatorii obținuți inițial s-au modificat. În acest sens, a fost nevoie să realizăm din nou analiza distribuției normale pentru toate variabilele care inițial nu au prezentat caracteristicile distribuției gaussiene, pentru a verifica normalitatea din perspectiva noilor valori. În acest sens, în tabelul 6.14 se observă noile valori ale indicatorilor (mod, simetrie și boltire), rezultate în urma aplicării procedurilor de normalizare a datelor.

Tehnica utilizată pentru normalizarea distribuției este extragerea rădăcinii pătrate din toate valorile distribuției (Sava, 2011). Deoarece distribuția pentru toate variabilele este una asimetric negativă, rădăcina pătrată se va extrage din reflexia scorurilor. Prin operația de reflectare transformăm o asimetrie negativă într-o asimetrie pozitivă, după care se poate extrage rădăcina pătrată. Operația de reflectare presupune inversarea valorilor (similar unei reflexii în oglindă prin care stânga devine dreapta și dreapta devine stânga) și se realizează în doi pași (Sava, 2011):

- primul pas constă în identificarea valorii maxime din cadrul șirului de date la care se adaugă valoarea 1;
- la al doilea pas, se scade din valoarea obținută fiecare scor și se obține astfel șirul reflectat.

De exemplu, pentru variabila “proactivitatea companiei” valoarea maximă este 30. La această valoare adăugăm 1, iar apoi scădem din acest rezultat fiecare scor individual și obținem astfel șirul reflectat. În continuare, vom extrage rădăcina pătrată din șirul reflectat. Ca ultim pas vom reanaliza distribuția normală pentru această variabilă rezultată. Astfel, obținem rezultatele din tabelul 6.14. Analiza în vederea normalizării distribuției s-a realizat în acest fel pentru toate variabilele inițiale care nu au respectat caracteristicile distribuției gaussiene. Rezultatele sunt trecute în tabelul 6.14 iar analizele detaliate (pentru cei interesați) sunt atașate în baza de date.

Având în vedere cele discutate până în prezent, în continuare, putem aplica procedee statistice parametrice de calcul pentru toate variabilele studiului nostru. Acest lucru, deoarece, pentru toate variabilele distribuția poate fi considerată acum normală. Aici ar fi foarte multe de discutat. De exemplu, un coeficient de boltire de  $-1,158$  ne indică clar valori foarte mari (îndepărtate de zero). În acest sens, observăm faptul că în urma aplicării tehniciilor pentru normalizarea distribuției, datele empirice pentru variabila “contractele de colaborare”, de exemplu, sunt acum foarte îndepărtate față de medie. Inițial, din punct de vedere al boltirii, datele prezintau o distribuție normală. Cu toate acestea, conform procedurilor de analiză a normalității utilizate în această lucrare, conform referințelor citate, se pare că distribuția ar putea fi considerată normală.

**Tabelul 6.14. Rezultatele analizei distribuției normale în urma aplicării tehnicilor de normalizare a datelor**

Variabila	Mod	Simetrie	Boltire
		(Skewness)	(Kurtosis)
Proactivitatea companiilor	1	0,257	-0,811
Selectarea partenerilor de colaborare	1	0,165	-0,935
Contractele de colaborare	1	0,406	-1,158
Mecanismul formal	18	0,114	-0,733
Mecanismul relațional	2	0,226	-0,616
Protecția de comportamentul oportunist	23	-0,432	-0,570
Performanța generală a portofoliului de colaborări	1,41	0,510	0,548
Performanța productivă a portofoliului de colaborări	2,65	0,202	-0,359
Competențele de colaborare	177	-0,326	-0,908

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

### 6.3.6 Testarea ipotezelor și interpretarea rezultatelor

Subcapitolul dedicat testării ipotezelor și interpretării rezultatelor este împărțit la rândul său în două părți. Având în vedere obiectivul principal al cercetării empirice cantitative: testarea existenței unor legături de corelație între factorii dezvoltăți în cadrul studiului literaturii (selectarea profesionistă a partenerului de colaborare, utilizarea unei structuri organizatorice a colaborării etc.) și performanța companiilor, prima parte va fi dedicată exclusiv acestui obiectiv. Având în vedere că variabilele noastre sunt asimilate unui nivel scalar de măsură iar datele se distribuie normal, vom utiliza acest coeficient deoarece este cel mai puternic. Potrivit lui Opariuc-Dan (2011) în aceste situații nu are rost calcularea altor coeficienți care se bazează pe ranguri (Spearman, Kendall, Gamma etc.) sau frecvențe (Chi pătrat, Cramer, etc.) deoarece aceștia sunt mult mai slabi. În acest sens, pentru testarea celor opt ipoteze vom apela exclusiv la coeficientul de corelație  $r$  Bravais-Pearson.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> Unii teoreticieni nu menționează condiția distribuției normale pentru calcularea coeficientului de corelație  $r$  Bravais-Pearson. De exemplu, Buiga (2009) sau Sava (2011). În acest sens, în continuare am decis să apelăm la coeficientul  $r$  Bravais-Pearson și să lucrăm cu valorile inițiale, adică nu cu valorile obținute în urma procedeelor aplicate pentru normalizarea distribuției. Mai mult decât atât, în prima etapă a studiului cantitativ am realizat toate analizele statistice lucrând cu valorile obținute în urma aplicării procedeelor de normalizare (așa cum propune Opariuc-Dan) și am obținut rezultate comparabile, coeficienți foarte apropiati ca valoare.

În cadrul celei de a doua părți, vom recurge și la testarea unor ipoteze complementare, însă care au legătură directă cu studiul nostru. Astfel, vom recurge la teste parametrice de comparare a două medii: *testul t student* (ipotezele 11 și 12), *analiza dispersională ANOVA simplă* (ipotezele 9 și 10) și *factorială* (ipotezele 14 și 15) și *analiza de regresie multiliniară* (ipoteza 16). (Tabelul 6.15).

**Tabelul 6.15. Ipotezele testate în cadrul analizei cantitative**

Ipoteza testată	Coeficienți și teste statistice utilizate
Ipoteza 1: Companiile mai proactive obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii.	r Bravais-Pearson
Ipoteza 2: Companiile care utilizează practici manageriale specifice colaborărilor strategice obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii.	r Bravais-Pearson
Ipoteza 3: Angajamentul și suportul managementului de vârf determină obținerea unor performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii.	r Bravais-Pearson
Ipoteza 4: Companiile care selectează profesionist partenerul de colaborare obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii.	r Bravais-Pearson
Ipoteza 5: Companiile care apelează la mecanisme formale non-legale obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii.	r Bravais-Pearson
Ipoteza 6: Companiile care dezvoltă un mecanism relațional cu partenerii obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii.	r Bravais-Pearson
Ipoteza 7: Companiile care se protejează de comportamentul oportunist al partenerului obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii.	r Bravais-Pearson
Ipoteza 8: Companiile care monitorizează evoluția colaborărilor proprii obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii.	r Bravais-Pearson
Ipoteza 9: Companiile mari obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor strategice în care participă.	ANOVA simplă
Ipoteza 10: Companiile mari dispun de competențe de colaborare mai avansate.	ANOVA simplă

De asemenea, am recalculat toate statisticile lucrând și cu scorul relativ pentru toate scalele (scor obținut/scor maxim). Cu alte cuvinte, am recodificat fiecare variabilă și apoi am calculat coeficienții de corelație și testele pentru diferențe în funcție de aceste scoruri relative. Din nou, am obținut rezultate comparabile (aproape similare) cu cele obținute lucrând cu valorile inițiale, lucrând însă de această dată cu valorile relative.

În această ordine de idei, precizăm că în paginile următoare, **am lucrat cu valorile inițiale și nu cu valorile obținute în urma normalizării**, rezultatele fiind comparabile și aproape similare. Acest lucru, în primul rând, din motive de claritate. De exemplu, o corelație între două variabile între care există o legătură pozitivă, lucrând cu sirul reflectat rezultat în urma normalizării datelor pentru una dintre variabile (Sava, 2011) va avea drept consecință obținerea unor coeficienți de corelație cu valori negative.

Ipoteza 11: Filialele în România ale unor companii multinaționale obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii.	testul t student
Ipoteza 12: Filialele în România ale unor companii multinaționale dispun de competențe de colaborare mai avansate.	testul t student
Ipoteza 13a: Companiile care colaborează având la bază contracte mai complexe obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii (performanța parțială și performanța relațională cu productivitatea).	r Bravais-Pearson
Ipoteza 13b: Companiile care colaborează având la bază contracte mai simple obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii (performanța relațională cu inovarea).	
Ipoteza 14: Companiile care colaborează mai mult cu concurenții obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii.	ANOVA factorială
Ipoteza 15: Companiile care colaborează mai mult cu organizații complementare obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii.	ANOVA factorială
Ipoteza 16: Variația variabilei “performanța portofoliului de colaborări” poate fi explicată într-o importanță măsură de factorii dezvoltăți în această lucrare (competențele de colaborare).	Analiză de regresie multiliniară

(Sursa: elaborarea autorului)

#### **6.3.6.1 Analiza de corelație**

După cum spuneam, pentru testarea celor opt ipoteze din prima parte, am apelat la coeficientul  $r$  Bravais-Pearson deoarece este unul dintre cei mai puternici coeficienți de corelație, având puterea să indice atât existența, cât și sensul și intensitatea unei legături. Am apelat la coeficientul  $r$  Bravais-Pearson deoarece este foarte adecvat cercetării noastre, având în vedere caracteristicile instrumentului nostru de colectare a datelor (scale cu număr diferit de itemi). Potrivit lui Opariuc-Dan (2011) acest coeficient transformă totul în scoruri  $z$  și stabilește relația dintre două variabile care conțin scoruri  $z$ . Nu contează că un instrument are 20 de itemi și altul are 2000 de itemi, că o scală are o amplitudine teoretică între 0 și 20 de puncte, iar alta între 23 și 190 de puncte, pentru că știm deja că statisticile  $z$  reprezintă numitorul comun ce permite analiza relațiilor dintre două variabile (p. 66).

Coeficientul de corelație liniară Bravais-Pearson se notează cu  $r$  și poate lua valori între -1 și +1. Valoarea 0 ne indică lipsa asocierii dintre variabile. O apropiere a coeficientului de -1 ne indică o relație de corelație negativă și puternică între variabile, iar o apropiere de +1 o relație de asociere pozitivă și puternică (Buiga, 2009; Jaba și Gramă, 2004; Opariuc-Dan, 2011; Sava, 2011).

Astfel, să începem cu începutul. Ne dorim să aflăm dacă există o legătură de asociere între “proactivitatea companiilor” și “performanțele portofoliului de colaborări”. Formulăm **ipoteza 1**: companiile mai proactive obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii. În termeni statistici, avem ipoteza alternativă  $H_1$ : Există o legătură de asociere pozitivă între proactivitatea companiilor și performanțele obținute prin intermediul colaborărilor proprii; și ipoteza de nul  $H_0$ : Nu

există nici o legătură de asociere între proactivitatea companiilor și performanțele obținute prin intermediul colaborărilor proprii. În tabelul 6.16 observăm rezultatele analizei de corelație.

**Tabelul 6.16. Corelația între proactivitatea companiei și performanța portofoliului de colaborări**  
**Corelații**

		Proactivitatea companiei	Performanța parțială a portofoliului de colaborări MODELUL 1	Performanța portofoliului relaționată cu productivitatea MODELUL 2	Performanța portofoliului relaționată cu inovarea MODELUL 3
Proactivitatea companiei	Coeficientul de corelație Pearson	1	,089	<b>,560**</b>	<b>,573**</b>
	Sig. (1-tailed)		,282	,000	,000
	N	46	44	46	46
Performanța parțială a portofoliului de colaborări	Coeficientul de corelație Pearson	,089	1	<b>,381**</b>	<b>,253*</b>
	Sig. (1-tailed)	,282		,005	,048
	N	44	44	44	44
Performanța portofoliului relaționată cu productivitatea	Coeficientul de corelație Pearson	<b>,560**</b>	<b>,381**</b>	1	<b>,660**</b>
	Sig. (1-tailed)	,000	,005		,000
	N	46	44	46	46
Performanța portofoliului relaționată cu inovarea	Coeficientul de corelație Pearson	<b>,573**</b>	<b>,253*</b>	<b>,660**</b>	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,048	,000	
	N	46	44	46	46

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

În primul rând, observăm în tabelul 6.16 faptul că se confirmă asumpția noastră și se justifică modul în care am decis să măsurăm performanță în cadrul acestui studiu. După cum se poate observa, între proactivitatea companiilor și măsura în care colaborările companiilor își îndeplinesc obiectivele nu există nici o legătură de asociere ( $r= ,089$  la un prag de semnificație  $p> ,05$ ). Coeficientul nefiind semnificativ statistic nu putem respinge ipoteza nulă pentru Modelul 1. În schimb, se poate observa că proactivitatea unei companii influențează obținerea unor performanțe relaționate cu productivitatea superioare ( $r= ,560$  la un prag de semnificație  $p< ,01$ ) și obținerea unor performanțe relaționate cu inovarea superioare ( $r= ,573$  la un prag de semnificație  $p< ,01$ ) pentru Modelul 2 și 3. Având în vedere aceste rezultate, putem respinge ipoteza nulă pentru Modelele 2 și 3 și se poate spune că între variabilele “proactivitatea companiei” și “performanța portofoliului de colaborări” există o legătură pozitivă, semnificativă statistic și de intensitate puternică.

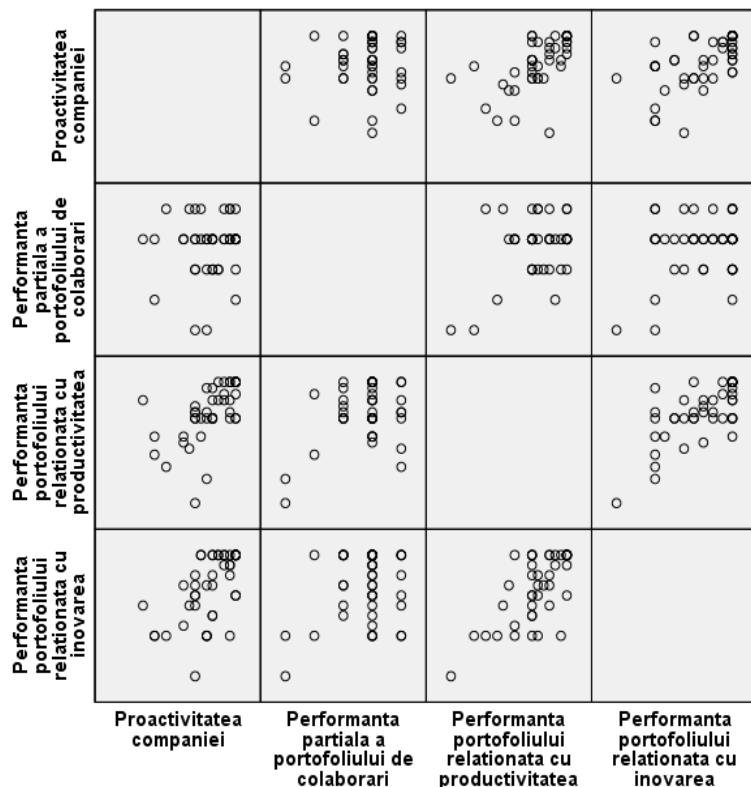
În continuare, ne propunem să raportăm și mărimea efectului acestor corelații. Mai specific, să aflăm cât de mare este influența variabilei independente asupra variabilei dependente (Sava, 2011). Astfel, vom calcula mărimea coeficientului de determinare  $r^2$ , acesta fiind pătratul coeficientului de corelație. Prin intermediul coeficientului de determinare se evaluează partea de asociere comună a celor două variabile, indicând procentul din dispersia unei variabile care se asociază cu modul de împrăștiere a celeilalte variabile (Sava, 2011: 58).

Mărimea efectului celor două corelații semnificative este 0,313 corespunzătoare unei varianțe explicate de 31,3%; respectiv 0,328 corespunzătoare unei varianțe explicate de 32,8%. În aceste condiții, putem considera că lipsa performanțelor relaționate cu productivitatea (sau diferența de performanță dintre companii) se datorează în procent de 31,3% proactivității companiilor iar lipsa performanțelor relaționate cu inovarea se datorează în procent de 32,8% aceleiași proactivității a companiilor.

Studiind diagrama de corelație (Figura 6.5) se poate observa o relație aproximativ homoscedastică între cele două variabile (doar pentru modelele semnificative), norul de puncte având practic o grosime constantă pe întreaga amplitudine de distribuție. Confirmarea faptului că relația este aproximativ homoscedastică se explică prin faptul că am obținut coeficienți de corelație destul de ridicați 0,560 și 0,573 (Opariuc-Dan, 2011). Astfel, pe întreaga amplitudine de variație, relația liniară tinde să se păstreze. De asemenea, se poate observa că punctele sunt relativ distanțate/imprăștiate de dreapta imaginară, aspect justificat prin faptul că legătura este de intensitate medie spre puternică.

Aceasta este interpretarea statistică. Interpretarea din punct de vedere managerial este următoarea: companiile fiind mai proactive, nu le cresc șansele de a avea parte de mai multe colaborări de succes, colaborări care să își îndeplinească obiectivele (este vorba despre alți factori care probabil determină îndeplinirea obiectivelor colaborării). Însă, companiile fiind mai proactive le cresc șansele să obțină performanțe mai bune relaționate cu productivitatea (cifră de afaceri mai bună, clienți mai satisfăcuți, cotă de piață mai bună etc.) și relaționate cu inovarea (să introducă pe piață bunuri sau servicii noi etc.) prin intermediul colaborărilor în care acestea participă. Acest lucru se întâmplă chiar dacă s-ar putea că respectiva companie să aibă parte și de câteva deziluzii (colaborări de eșec). Așadar iată că se justifică empiric asumpția noastră potrivit căreia unele colaborări chiar dacă nu își îndeplinesc obiectivele sau chiar sunt catalogate ca eșecuri, performanța companiilor ca urmare a participării companiei în aceste colaborări să crească per ansamblu. Având în vedere cele discutate, datele empirice **nu sprijină** ipoteza alternativă 1 pentru Modelul 1 și **sprijină** ipoteza alternativă 1 pentru Modelul 2 și 3.

**Figura 6.5. Analiza grafică a corelației între proactivitatea companiei și performanța portofoliului de colaborări**



(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

Analiza de corelație s-a realizat în acest fel pentru toate variabilele. Din considerente de spațiu nu vom include această analiză detaliată în cadrul lucrării.

În Anexa nr. 3 cititorii pot consulta analiza de corelație între “proactivitatea companiei” și „performanța portofoliului de colaborări” lucrând cu valorile rezultate în urma normalizării datelor. În Anexa nr. 4 poate fi consultată corelația între aceleași variabile, lucrând însă de această dată cu valorile relative (scor obținut/scor maxim). Observăm în ambele cazuri, ceea ce spuneam mai devreme, faptul că valorile obținute sunt comparabile (aproape similare) cu cele obținute lucrând cu valorile inițiale. În plus, se poate observa că lucrând cu sirul reflectat (Sava, 2011) sensul corelației este invers decât cel din realitate.

A doua ipoteză pe care dorim să o testăm statistic își propune să surprindă măsura în care acele companii care adoptă anumite practici manageriale specifice colaborărilor strategice obțin performanțe superioare, comparativ cu organizațiile care nu recurg la astfel de practici. Prin urmare, formulăm **ipoteza 2**: companiile care utilizează practici manageriale specifice colaborărilor strategice obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii. În Anexa nr. 5 poate fi consultată analiza de corelație.

Deoarece rezultatele corelațiilor între cele trei tipuri de performanță sunt aceleași  $r=,381$ ;  $r=,253$  și  $r=,660$  (vezi Tabelul 6.16) începând cu acest tabel nu le vom mai include în analiză. Se poate observa că între toate tipurile de performanță există o

legătură de asociere statistic semnificativă. Altfel spus, companiile care au parte de mai multe colaborări care își îndeplinesc obiectivele au parte și de performanțe relaționate cu productivitatea și inovarea mai bune. În schimb, companiile care au parte de mai puține colaborări care își îndeplinesc obiectivele au parte și de performanțe relaționate cu productivitatea și inovarea mai modeste.

În urma analizei de corelație în vederea testării ipotezei 2 (Anexa nr. 5) observăm că pentru Modelul 1 și 3, coeficienții de corelație obținuți nu sunt semnificativi statistic ( $p > ,05$ ). În aceste condiții, pentru aceste modele, nu putem respinge ipoteza nulă și prin urmare, considerăm că nu există o legătură de asociere între variabilele "practici manageriale" și "performanța portofoliului de colaborări". Pentru Modelul 2, care are în vedere performanța relaționată cu productivitatea, a rezultat un coeficient de corelație  $r = ,386$  la un prag de semnificație  $p < ,05$ . În acest sens, putem respinge ipoteza nulă și putem afirma că între cele două variabile există o legătură de corelație slabă, pozitivă și semnificativă statistic. Lipsa de performanțe relaționate cu productivitatea se datorează în procent de 14,8% utilizării acestor practici manageriale (mărimea efectului fiind 0,148). Având în vedere cele discutate, putem concluziona că pentru Modelele 1 și 3 datele empirice **nu sprijină** ipoteza 2 iar pentru Modelul 2 datele empirice **sprijină** ipoteza 2.

Spuneam în cadrul părții teoretice că acele companii în care managementul de vârf oferă suport și sprijin pentru implicarea și participarea companiei în colaborări strategice este mai probabil să obțină performanțe superioare prin intermediul portofoliului de colaborări. A venit momentul să testăm statistic această asumție. **Ipoteza 3:** angajamentul și suportul managementului de vârf determină obținerea unor performanțe superioare. Rezultatele analizei de corelație pot fi observate în Anexa nr. 5.

În urma acestei analize de corelație am obținut un coeficient de corelație  $r = ,184$  la un prag de semnificație mai mare decât 0,05 pentru Modelul 1;  $r = ,585$  la un prag de semnificație  $p < ,01$  pentru Modelul 2 și  $r = ,539$  la un prag de semnificație  $p < ,01$  pentru Modelul 3. În aceste condiții, pentru Modelul 1 nu putem respinge ipoteza nulă și considerăm că nu există o legătură de asociere semnificativă statistic între variabilele "angajamentul și suportul managementului de vârf" și "performanța portofoliului de colaborări". Pe de altă parte, pentru Modelele 2 și 3 putem respinge ipoteza nulă și putem spune că există o legătură pozitivă, puternică (Modelul 2) și de intensitate medie (Modelul 3) și semnificativă statistic între cele două variabile.

Interpretarea managerială este următoarea: datele empirice ne spun că la nivelul populației se pare că nici variabila "angajamentul și suportul top managementului" nu are o legătură directă cu îndeplinirea obiectivelor colaborărilor strategice în care companiile din România participă. Cu toate acestea, noi credem că această variabilă influențează îndeplinirea obiectivelor, însă doar indirect. Noi credem că această variabilă este o variabilă mediatoare în vederea obținerii performanțelor superioare. În mod cert este nevoie de un plan de cercetare optimizat în funcție de această relație pentru a testa această asumție. Probabil sunt alți factori (încredere, comunicare,

claritate etc.) care influențează direct îndeplinirea obiectivelor colaborărilor. (Vezi Lehene și Borza 2017b.)

Pe de altă parte, rezultatele ne indică o legătură destul de puternică între sprijinul pe care managementul de vârf îl acordă participării companiei în colaborări strategice și obținerea performanțelor superioare (performanțe relaționate cu productivitatea și inovarea). Iată o nouă situație care confirmă modul în care am măsurat performanța. Angajamentul și suportul top managementului nu are o legătură directă cu îndeplinirea obiectivelor colaborării, însă sprijinul managementului de vârf este foarte important, deoarece prin adoptarea anumitor acțiuni (de exemplu, crearea unei culturi care să sprijine participarea în colaborări strategice) performanțele relaționate cu productivitatea și inovarea ale companiei vor crește per ansamblu, și în timp, datorită colaborărilor proprii. Așadar, pentru Modelul 1 datele empirice **nu sprijină** ipoteza 3, iar pentru Modelele 2 și 3 datele empirice **sprijină** ipoteza alternativă 3.

În partea teoretică a lucrării am propus un model profesionist pentru selectarea unor parteneri de colaborare compatibili. Acest model a fost testat în prealabil în Statele Unite cu studenți de la programul Executiv MBA (Holmberg și Cummings, 2009). În continuare, dorim să aflăm dacă acest model poate fi aplicat în România. Formulăm **ipoteza 4**: companiile care selectează profesionist partenerul de colaborare obțin performanțe superioare. În Anexa nr. 5 observăm rezultatele analizei de corelație.

În Anexa nr. 5 observăm că pentru toate modelele am obținut un coeficient de corelație semnificativ statistic (coeficienții cu font îngroșat). În acest sens, am obținut pentru Modelul 1 un coeficient de corelație  $r = ,344$  la un prag de semnificație  $p < ,05$ ; pentru Modelul 2 un coeficient de corelație  $r = ,521$  la un prag de semnificație  $p < ,01$ ; pentru Modelul 3 un coeficient de corelație  $r = ,383$  la un prag de semnificație  $p < ,01$ . În aceste condiții, putem respinge ipoteza nulă în toate cele trei modele și putem afirma că între variabilele „selectarea partenerului” și „performanța portofoliului de colaborări” există o legătură slabă (Modelele 1 și 3) și de intensitate medie (Modelul 2), pozitivă și semnificativă statistic.

În concluzie, pentru cele trei modele, datele empirice **sprijină** ipoteza alternativă 4. Companiile care se preocupă mai atent și profesionist de selectarea unui partener de colaborare obțin performanțe superioare pentru toate cele trei tipuri de performanță. Companiile mai puțin interesate de acest aspect obțin și performanțe mai modeste.

În partea teoretică, am propus de asemenea, un model de organizare a activităților desfășurate între două sau mai multe companii participante la o colaborare strategică. Am introdus atunci un nou concept „structura organizatorică a colaborării”. Potrivit lui Albers *et al.* (2016) structura organizatorică face parte din mecanismul formal non-legal de management a unei colaborări. În continuare, am vrut să aflăm dacă acele companii care colaborează având la bază mecanismul formal non-legal obțin performanțe superioare. Astfel, formulăm **ipoteza 5**: companiile care apelează la mecanisme formale non-legale mai complexe obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii. În Anexa nr. 5 pot fi observate rezultatele analizei de corelație.

Analizând datele din tabelul de corelație, observăm că am obținut pentru Modelul 1 un coeficient de corelație  $r= ,053$  la un prag de semnificație mai mare decât 0,05; pentru Modelul 2 am obținut un coeficient de corelație  $r= ,318$  la un prag de semnificație  $p< ,05$  iar pentru Modelul 3 am obținut un coeficient de corelație  $r= ,348$  la un prag de semnificație  $p< ,05$ . În acest sens, pentru Modelul 1 nu se poate respinge ipoteza de nul, iar noi putem considera că nu există legătură de corelație între cele două variabile. În schimb, pentru Modelele 2 și 3 putem respinge ipoteza nulă și putem considera că între variabile există o legătură de corelație pozitivă, de intensitate scăzută și semnificativă statistic.

Având în vedere cele spuse, putem afirma că datele empirice **nu sprijină** ipoteza alternativă 5 pentru Modelul 1 și datele empirice **sprijină** ipoteza alternativă 5 (pentru Modelele 2 și 3). Utilizarea mecanismului formal non-legal (atunci când este cazul) contribuie semnificativ statistic la obținerea unor performanțe relaționate cu productivitatea și inovarea superioare.

Mecanismul relațional se referă în esență la implementarea unei colaborări prin intermediul încrederii, comunicării, angajamentului partenerului; în general, prin intermediul dezvoltării unor relații sociale corespunzătoare între persoanele care lucrează în cadrul unei colaborări (Lehene și Borza, 2017b). Mai mulți cercetători au obținut rezultate pozitive pentru acele companii care dezvoltă un MR eficient împreună cu partenerii (Bouncken *et al.*, 2016; Kale *et al.*, 2000; Wallenburg și Schaeffler, 2014). Noi prin intermediul studiului calitativ, de asemenea, am observat că MR este unul dintre cei mai importanți factori în ceea ce privește succesul colaborărilor strategice.

În continuare dorim să testăm statistic această asumpție. Adică, să vedem dacă există o legătură între acest mecanism și performanța oținută prin intermediul colaborărilor în care companiile participă. Formulăm **ipoteza 6**: companiile care dezvoltă un mecanism relațional mai bine pus la punct cu partenerii lor obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii. În Anexa nr. 5 pot fi observate rezultatele analizei de corelație.

Observăm că am obținut pentru două dintre cele trei modele coeficienți de corelație din punct de vedere statistic semnificativi. Astfel, pentru aceste modele putem respinge ipoteza nulă și putem concluziona că există o legătură de corelație pozitivă și semnificativă statistic între variabilele “mecanismul relațional” și “performanța portofoliului de colaborări”. În ceea ce privește intensitatea acestor legături pentru Modelul 2 între variabile este o legătură puternică ( $r= ,652$ ) iar pentru Modelul 3 legătura este de intensitate medie ( $r= ,539$ ). În schimb, pentru Modelul 1 corelația nu este semnificativă din punct de vedere statistic ( $r= ,252$ ,  $p=0,052$ ).

Prin urmare, datele empirice **nu sprijină** ipoteza alternativă pentru Modelul 1 și datele empirice **sprijină** ipoteza alternativă 6 pentru Modelele 2 și 3.

Comportamentul oportunist al unui partener de colaborare poate face ca obiectivele colaborării să nu fie îndeplinite, partenerul poate dobândi acces prin intermediul colaborării la competențele esențiale ale unei companii și se poate folosi de aceste informații pentru a periclită poziția competitivă a acesteia. Mai specific,

colaborarea cu un partener oportunist este o importantă sursă de dezavantaj competitiv și o sursă principală de risc (în concepte de management strategic: o amenințare) [Das și Rahman, 2010; Kale *et al.*, 2000; Parkhe, 1993].

În aceste condiții, este necesar ca organizațiile să utilizeze tehnici, practici sau instrumente specifice pentru protecția de comportamentul oportunist. În continuare, dorim să vedem dacă acele companii care alocă mai multe resurse pentru protecția de comportamentul oportunist obțin performanțe superioare. Formulăm **ipoteza 7**: companiile care se protejează de comportamentul oportunist al partenerului obțin performanțe superioare. În Anexa nr. 5 putem observa rezultatele acestor corelații.

În urma analizei de corelație am obținut doi coeficienți de corelație semnificativi statistic: pentru Modelul 2  $r= ,450$  la un prag de semnificație  $p< ,01$  și pentru Modelul 3  $r= ,331$  la un prag de semnificație  $p< ,05$ . Pentru Modelul 1, rezultatul obținut depășește pragul statistic de semnificație acceptat în științele sociale, fapt pentru care nu putem respinge ipoteza nulă și considerăm că nu există nici o legătură între cele două variabile. Pentru Modelele 2 și 3 putem respinge ipoteza nulă și putem concluziona că între variabilele “protecția de comportamentul oportunist” și “performanța portofoliului de colaborări” există o corelație pozitivă, de intensitate moderată și semnificativă statistic. Prin urmare, pentru Modelul 1 datele empirice **nu susțin** ipoteza alternativă 7, iar pentru Modelele 2 și 3 datele empirice **susțin** ipoteza alternativă 7.

În partea teoretică spuneam că monitorizarea evoluției și controlul colaborărilor proprii reprezintă un important factor determinant al performanțelor superioare obținute de companii prin intermediul colaborărilor strategice în care acestea participă. În continuare, dorim să testăm statistic această asumție. Formulăm **ipoteza 8**: companiile care monitorizează evoluția colaborărilor proprii obțin performanțe superioare. Rezultatele acestor corelații pot fi consultate în Anexa nr. 5.

Observăm că am obținut coeficienți de corelație semnificativi pentru toate cele trei modele. Astfel, pentru Modelul 1 am obținut un coeficient de corelație  $r= ,277$  la un prag de semnificație  $p< ,05$ ; pentru Modelul 2 am obținut  $r= ,473$  la un prag de semnificație  $p< ,01$  iar pentru Modelul 3 am obținut un coeficient de corelație  $r= ,309$  la un prag de semnificație  $p< ,05$ . Prin urmare, pentru toate cele trei modele, putem respinge ipoteza nulă și putem concluziona că între variabilele “monitorizarea evoluției colaborărilor” și “performanța portofoliului de colaborări” există o legătură de corelație pozitivă și semnificativă din punct de vedere statistic. Este adevărat că pentru Modelele 1 și 3 legătura este destul de slabă. Pe de altă parte, pentru Modelul 2 legătura este de intensitate medie. Așadar, datele empirice **sprijină** ipoteza 8 pentru toate cele trei modele.

## Sintetizarea rezultatelor

Încheiem analiza de corelație prin sintetizarea rezultatelor obținute și printr-o interpretare managerială a rezultatelor. (Care sunt factorii pentru care unele companii obțin performanțe superioare datorită colaborărilor strategice în care acestea participă?) În tabelul 6.17 observăm sintetizat tot ceea ce am discutat în rândurile de mai sus.

**Tabelul 6.17. Rezultatele analizei de corelație**

Factori determinanți ai performanțelor superioare	Performanța parțială a portofoliului (PpP)	Performanța portofoliului relationată cu productivitatea (PPP)	Performanța portofoliului relationată cu inovarea (PPI)
Proactivitatea companiei	,089	<b>,560**</b>	<b>,573**</b>
Practici manageriale specifice	,175	<b>,386**</b>	,241
Angajamentul și suportul managementului de vârf	,184	<b>,585**</b>	<b>,539**</b>
Selectarea partenerului/partenerilor de colaborare	<b>,344*</b>	<b>,521**</b>	<b>,383**</b>
Mecanismul formal non-legal	,053	<b>,318*</b>	<b>,348*</b>
Mecanismul relațional	,252	<b>,652**</b>	<b>,539**</b>
Protecția de comportamentul oportunist	,200	<b>,450**</b>	<b>,331**</b>
Monitorizarea evoluției și controlul colaborărilor	<b>,277*</b>	<b>,473**</b>	<b>,309*</b>

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

În urma analizei de corelație se pot trasa două concluzii principale. În primul rând, observăm în tabelul 6.17 că toate variabilele propuse de noi (factorii care pot determina performanțe superioare) au suport empiric în realitatea economică. Pentru toate variabilele s-au obținut coeficienți de corelație semnificativi statistic (valorile îngroșate din tabel). Astfel, putem observa că toți acești factori dezvoltăți în partea teoretică sunt determinanți ai performanțelor superioare relationate cu productivitatea și inovarea. Companiile care obțin performanțe relationate cu inovarea superioare (cifră de afaceri mai bună, profit mai bun, cotă de piață mai bună etc) și relationate cu inovarea superioare (introducerea unor produse sau servicii noi, îmbunătățirea bunurilor/serviciilor existente etc.) sunt caracterizate de o proactivitate crescută, utilizează practici manageriale specifice, se preocupă mai atent de selectarea partenerului etc. În schimb, companiile care obțin performanțe relationate cu productivitatea și inovarea mai modeste sunt caracterizate de o proactivitate mai scăzută, mai puțin angajament al managementului de vârf, apelează mai puțin la utilizarea unor practici manageriale specifice colaborărilor strategice etc.

Pe scurt, datele empirice ne spun că toți factorii propuși de noi influențează direct obținerea unor performanțe relationate cu productivitatea și inovarea superioare. O singură excepție există. Se pare că utilizarea unor practici manageriale specifice colaborărilor strategice nu are legătură cu performanța inovativă a portofoliului. Astfel,

la nivelul populației (companiile mari și mijlocii cu performanțe medii și peste medie) acei manageri care doresc să crească performanțele companiilor lor este necesar să aloce mai multe resurse pentru dezvoltarea acestor dimensiuni sau cel puțin să crească atenția dedicată acestor factori. Observăm, de asemenea, că majoritatea coeficienților sunt semnificativi din punct de vedere statistic la un prag de semnificație inferior valorii 0,01. Acest lucru înseamnă că la nivelul populației există mai puțin de 1% șanse ca aceste relații să nu se respecte sau să fie determinate de unele erori de eșantionare.

În al doilea rând, se poate observa că nu toți factorii sunt determinanți ai performanței parțiale a portofoliului (măsura în care colaborările strategice ale companiei și-au îndeplinit obiectivele). Pentru acest tip de performanță s-au obținut doar doi coeficienți de corelație semnificativi statistic. (Am putea spune maxim trei cu mai multă indulgență, incluzând și mecanismul relațional, variabilă pentru care pragul de semnificație este foarte apropiat de valoarea 0,05). Datele empirice ne spun că acele companii care sunt caracterizate de portofolii mai performante (mai multe colaborări care și-au îndeplinit obiectivele pentru ultimii cinci ani) selectează mai atent partenerul/partenerii de colaborare și monitorizează mai atent evoluția colaborărilor. În schimb, acele companii caracterizate de portofolii mai puțin performante (mai puține colaborări care și-au îndeplinit obiectivele) au obținut scoruri mai mici la aceste variabile. Ambii coeficienți sunt semnificativi la un prag de semnificație mai mic decât 0,05. Acest lucru înseamnă că la nivelul populației există mai puțin de 5% cazuri pentru care relația să nu se respecte sau că această relație să fie datorată unor erori de eșantionare. Pentru restul variabilelor, coeficientul de corelație nu este semnificativ, sugerând astfel că nu există legătură între aceste variabile și îndeplinirea obiectivelor colaborărilor. Acest lucru este oarecum și logic. De exemplu, o companie fiind mai proactivă s-ar putea să aibă parte și de colaborări de eșec. Totuși, datele empirice ne spun, ca urmare a proactivității companiei, performanțele relaționate cu productivitatea și inovarea a companiei vor crește în timp (chiar dacă s-ar putea să fie și unele eșecuri).

Ca o concluzie, se poate spune că pentru a crește numărul colaborărilor care își îndeplinesc obiectivele este necesar ca managerii să monitorizeze atent selectarea unor parteneri de colaborare compatibili și să monitorizeze atent evoluția colaborărilor. Restul factorilor propuși de noi se pare că nu coreleză cu îndeplinirea obiectivelor unei/unor colaborări. Cu toate acestea, îndeplinirea obiectivelor este doar o măsură parțială a succesului unei colaborări sau a portofoliului per ansamblu. Această presupunere își găsește puternic suport empiric în studiul nostru. Așa cum se poate observa, toți ceilalți factori propuși de noi determină creșterea performanțelor relaționate cu productivitatea și inovarea a companiilor, creștere datorată colaborărilor strategice în care acestea participă.

#### ***6.3.6.2 Analiza diferențelor dintre companii***

Pentru partea a doua, în primul rând, dorim să vedem dacă există diferențe între companiile mari și mijlocii în ceea ce privește competențele de colaborare și performanțele obținute de către acestea prin intermediul colaborărilor strategice în care

participă. Adică să vedem dacă companiile mari dispun de competențe mai avansate pentru colaborare comparativ cu firmele mijlocii și dacă acestea obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii. Formulăm **ipoteza 9**: companiile mari obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor în care participă și **ipoteza 10**: companiile mari dispun de competențe de colaborare mai avansate.

Pentru testarea celor două ipoteze am apelat la analiza de varianță ANOVA. Deși aceste ipoteze pot fi testate și cu ajutorul testului t Student pentru eșantioane independente, am apelat la tehniciile ANOVA deoarece am dorit să utilizăm un număr mai mare de trepte ale variabilei independente pentru a observa cât mai bine efectul pe care acești factori îl au asupra variabilei dependente (Sava, 2011). Astfel, variabila „dimensiunea companiei” a fost recodificată în trei trepte: companii foarte mari (peste 1000 de angajați), companii mari (între 250 și 1000 de angajați) și companii mijlocii (între 50 și 250 de angajați).

ANOVA este un procedeu de analiză a varianței unei variabile numerice sub influența unei variabile de grupare (Jaba și Gramă, 2004). Prin intermediul acestei metode se analizează efectul uneia sau al mai multor variabile nominale sau ordinaționale asupra unei variabile cantitative. ANOVA este utilizată pentru a testa diferențele dintre mediile a două sau mai multe grupuri. Analiza variației testează ipoteza nulă conform căreia nu există diferențe între medii (toate mediile ar fi egale) [Buiga, 2009; Jaba și Gramă, 2004].

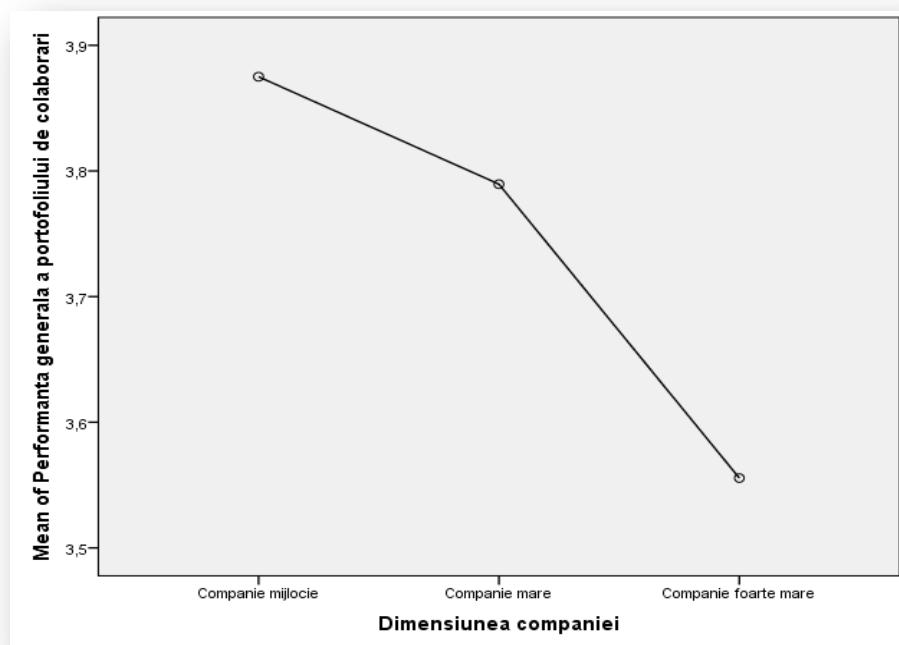
În primul rând, pentru a putea aplica tehnica ANOVA este nevoie ca datele empirice să respecte cerința de omogenitate a dispersiei. Adică dispersia subiecților să fie egală (Jaba și Gramă, 2004). Sau aproximativ egală (Clocotici și Stan, 2000). Acest lucru se poate realiza cu ajutorul testului Levene. Potrivit lui Sava (2011) indicele general F nu este foarte afectat de distribuția normală a variabilei dependente. Prin urmare, vom lucra cu variabilele inițiale (nu cu cele normalizate).

Să începem cu **ipoteza 9**. Ipoteza nulă  $H_0$  susține că nu există diferențe semnificative între companii în ceea ce privește performanța portofoliului de colaborări. În primul rând, este necesar să verificăm îndeplinirea restricției de homoscedasticitate impusă unei analize ANOVA. În al doilea tabel din Anexa nr. 6 se poate observa că valoarea *Sig.* pentru testul Levene, pentru cele trei modele, este mai mare decât 0,05. În acest caz, putem accepta ipoteza nulă conform căreia varianțele pentru cele trei categorii de companii sunt egale. Astfel, restricția de homoscedasticitate nu este încălcată și se poate aplica ANOVA.

Analizând tabelele din Anexa nr. 6 se poate observa că indicele F nu este semnificativ statistic (*Sig.* > ,05) pentru nici un model de măsurare a performanței. Pentru Modelul 1 am obținut un  $F(2, 41) = ,313$ ; pentru Modelul 2 am obținut un  $F(2, 43) = ,523$  iar pentru Modelul 3  $F(2, 43) = 1,24$ ; toți indicii pentru un *Sig.* > ,05. În această situație, nu putem respinge ipoteza nulă conform căreia nu există diferențe semnificative între populațiile din care au fost extrase grupele implicate în studiul nostru. Astfel, putem concluziona că nu există diferențe semnificative între companiile foarte mari, mari și mijlocii în ceea ce privește performanța portofoliului de colaborări.

Sau, din altă perspectivă, variabila “dimensiunea companiei” nu exercită un efect semnificativ asupra celei dependente “performanța portofoliului de colaborări” (Buiga, 2009). Iată că în mediul de afaceri din România companiile mari nu sunt caracterizate de portofolii de colaborări de mai mult succes decât companiile mijlocii, indiferent de cum măsurăm performanța. Aceste fapte pot fi ușor observate în figura 6.6.

**Figura 6.6. Relația între dimensiunea companiei și performanța parțială a portofoliului de colaborări**



(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

Se poate observa, companiile mijlocii au parte de portofoliile de colaborări cele mai performante (mai multe colaborări care își îndeplinesc obiectivele)  $Me=3,88$  colaborări de succes, în comparație cu societățile mari ( $Me=3,79$  colaborări de succes) și companiile foarte mari ( $Me=3,56$  colaborări de succes). Totuși, este important de ținut cont de faptul că toate diferențele între companii, pentru toate cele trei modele, nu sunt semnificative statistic. Mai concret, diferențele nu sunt suficient de clare, deoarece există mai mult de 5% șanse ca aceste diferențe să se datoreze unor erori de eșantionare.

Pentru a testa **ipoteza 10**: companiile mari dispun de competențe de colaborare mai avansate; ipoteza nulă  $H_0$  susține că nu există diferențe între mediile companiilor foarte mari, mari și mijlocii referitor la competențele de colaborare de care dispun. În Anexa nr. 7 pot fi observate rezultatele analizei de varianță.

În primul rând, se poate observa că restricția de homoscedasticitate nu este încălcată. Testul Levene nefiind semnificativ statistic, valoarea  $Sig.=,234$  mai mare decât pragul de 0,05 acceptăm ipoteza nulă conform căreia varianțele grupelor sunt

egale. Astfel, putem aplica testul ANOVA. În tabelul al treilea observăm că valoarea testului  $F(2, 39) = ,817$  pentru  $Sig. = ,449$  valoare mai mare decât pragul de semnificație acceptat în științele sociale 0,05. Astfel, nu putem respinge ipoteza nulă și rezultă, companiile foarte mari, mari și mijlocii nu diferă între ele în ceea ce privește competențele de colaborare. Diferențele nu sunt suficient de clare pentru a spune că există mai mult de 95% șanse ca aceste diferențe să nu fie obținute datorită unor erori de eșantionare. Prin intermediul statisticilor de grup (Anexa nr. 7) se poate observa, companiile foarte mari au cele mai dezvoltate competențe de colaborare ( $Me=215$ ), urmate de companiile mijlocii ( $Me=211$ ) și companiile mari ( $Me=202,17$ ).

În continuare, am vrut să vedem dacă obținem rezultate semnificative statistic dacă ne limităm la împărțirea companiilor în doar două grupe (conform clasificării propuse de Registrul Comerțului, companii mari și mijlocii). Am apelat la testul t Student. Analizele detaliate pot fi accesate prin intermediul bazei de date. Rezultatele ne spun, și în urma aplicării acestei tehnici statistice, că nu există diferențe între companiile mari și mijlocii în ceea ce privește performanța portofoliului de colaborări. Pentru cele trei modele am obținut valori t mai mari decât pragul de semnificație acceptat 0,05. La fel și pentru competențele de colaborare. Astfel, prin ambele tehnici statistice (ANOVA și testul t Student) se poate concluziona: **în mediul de afaceri din România, companiile mari nu dispun de competențe de colaborare mai dezvoltate și nici nu obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii, comparativ cu organizațiile și companiile mijlocii.**

În continuare, am vrut să vedem dacă există diferențe între companii în funcție de variabila “internaționalitatea companiei”. Mai specific, am vrut să vedem dacă filialele în România ale unor companii multinaționale obțin performanțe superioare, comparativ cu organizațiile din România și dacă acestea au dezvoltate în cadrul companiei competențe de colaborare mai avansate decât companiile naționale. În acest sens, formulăm **ipoteza 11**: filialele în România ale unor companii multinaționale obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii și **ipoteza 12**: filialele în România ale unor companii multinaționale dispun de competențe de colaborare mai avansate. De această dată vom apela la *testul t Student* deoarece variabila independentă are doar două trepte.

Să începem cu Ipoteza 11. Ipoteza nulă  $H_0$  susține că nu există diferențe între filialele companiilor multinaționale și companiile românești în ceea ce privește performanța portofoliului de colaborări. Potrivit lui Buiga (2009) sau Opariuc-Dan (2011) testul t are ca cerință de bază o distribuție normală a datelor empirice. Cu toate acestea, spuneam mai devreme că în prima etapă am lucrat cu valorile rezultate în urma aplicării unor tehnici de normalizare iar apoi am lucrat cu valorile inițiale, rezultatele obținute fiind comparabile, aproape similare. Din motive de claritate, spuneam mai devreme că am hotărât să lucrăm cu valorile inițiale. În Anexa nr. 8 prezentăm rezultatele testului t Student.

Construcția testului t pentru compararea mediilor a două eșantioane presupune testarea în prealabil a egalității varianțelor la nivelul celor două grupe. Statistica t se

calculează diferit după cum varianțele sunt egale sau nu la nivelul celor două grupe. Testul Levene pleacă de la ipoteza nulă conform căreia varianțele sunt egale. Dacă acest test nu este semnificativ, nu respingem ipoteza nulă și acceptăm faptul că varianțele sunt egale. În această situație, vom folosi pentru interpretare primul set de date. Dacă testul este semnificativ, atunci vom respinge ipoteza de nul și vom utiliza al doilea set de date (Buiga, 2009; Opariuc-Dan, 2011).

Pentru situația noastră, testul Levene de egalitate a varianțelor nu este semnificativ pentru două dintre modele [Modelul 2 ( $F=,312$ ;  $Sig.=,579$ ) și Modelul 3 ( $F=3,34$ ;  $Sig.=,075$ )]. Prin urmare, pentru aceste modele vom considera pentru interpretare primul set de date. În schimb, pentru Modelul 1, am obținut un raport ( $F=4,495$ ;  $Sig.<,05$ ). Pentru acest model, vom considera pentru interpretare al doilea set de date.

În Anexa nr. 8 se poate observa că pentru al doilea set de date (Modelul 1) și pentru primul set de date (Modelul 2 și 3), rândurile marcate cu o altă culoare, testul t nu este semnificativ pentru nici un model. Valoarea testului t este mai mare decât pragul de semnificație de 0,05 acceptat în științele sociale. De exemplu, pentru Modelul 1  $t_{(35)}=,623$ ; la un prag de semnificație  $Sig.=,537$  valoare mult mai mare decât pragul limită. În aceste condiții, ipoteza nulă nu poate fi respinsă pentru nici un model și rezultă că nu există diferențe între filialele unor companii multinaționale în România și companiile românești în ceea ce privește numărul de colaborări care și-au îndeplinit obiectivele inițiale. Așadar, datele empirice **nu sprijină** ipoteza 11. Filialele în România ale unor companii multinaționale nu obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor proprii comparativ cu organizațiile românești.

Pentru a testa **ipoteza 12**, ipoteza nulă  $H_0$  susține că nu există nici o diferență între filialele internaționale și companiile românești în ceea ce privește competențele de colaborare. În Anexa nr. 9 pot fi observate rezultatele testului t Student. Analizând datele din Anexa nr. 9 se poate observa că testul Levene nu este semnificativ ( $F=,188$ ;  $Sig.=,667$ ). Prin urmare, nu putem respinge ipoteza nulă și acceptăm că varianțele celor două grupe sunt egale. Astfel, vom considera pentru interpretare primul set de date (marcat cu o altă culoare). În acest tabel, se observă că am obținut o valoare a testului  $t_{(40)}=1,034$  la un prag de semnificație  $Sig.=,307$ . În această situație, testul t nu este semnificativ și rezultă că nu putem respinge ipoteza nulă conform căreia nu există diferențe între filialele internaționale și companiile românești în ceea ce privește competențele de colaborare. Iată că filialele internaționale nu au dezvoltate în cadrul companiei competențe de colaborare mai avansate decât companiile autohtone. Chiar dacă ar fi să înjumătățim pragul de semnificație (Sava, 2011), deoarece am lucrat cu ipoteze unilaterale, pragul rezultat tot depășește cu mult pragul de 0,05 acceptat în științele sociale. Concluzionând, **datele empirice ne spun că în mediul de afaceri din România, companiile care sunt filiale ale unor companii multinaționale nu obțin performanțe superioare (comparativ cu companiile românești) prin intermediul colaborărilor proprii și nici nu dispun de competențe de colaborare superioare companiilor românești.**

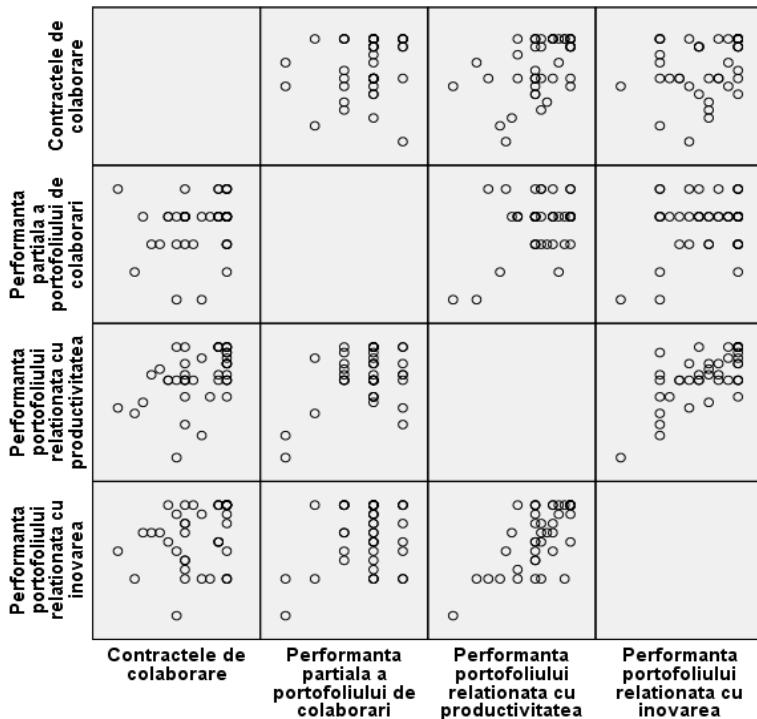
În partea teoretică am propus un factor important, care credem noi, poate sta la baza obținerii sau explicării performanțelor superioare în cadrul colaborărilor strategice între companii: contractul de colaborare. În continuare, ne propunem să investigăm dacă între complexitatea contractelor de colaborare și obținerea performanțelor superioare există o legătură de corelație. Pentru a testa statistic această relație vom împărți cele trei modele de măsurare a performanței în două categorii și vom formula două ipoteze alternative. Pentru Modelele 1 și 2 formulăm **ipoteza 13a**: companiile care colaborează având la bază contracte mai complexe obțin performanțe superioare iar pentru Modelul 3 formulăm **ipoteza 13b**: companiile care colaborează având la bază contracte mai simple obțin performanțe superioare. Pentru a testa aceste ipoteze vom apela din nou la cel mai puternic coeficient de corelație  $r$  Bravais-Pearson.

Să începem cu **Ipoteza 13a**. În anexa nr. 10 se poate observa că pentru Modelul 1 am obținut un coeficient de corelație  $r = ,199$  la un prag de semnificație mai mare decât pragul 0,05. În acest caz, nu putem respinge ipoteza nulă și rezultă că nu există o corelație între complexitatea contractelor de colaborare și performanța portofoliului de colaborări (măsura în care colaborările și-au îndeplinit obiectivele inițiale). Pentru Modelul 2 am obținut un coeficient de corelație  $r = ,467$  la un prag de semnificație  $p < ,01$ . Prin urmare, pentru acest model, putem respinge ipoteza nulă și putem considera că între variabile există o legătură pozitivă, semnificativă statistic și de intensitate medie. Companiile care colaborează având la bază contracte mai complexe obțin performanțe superioare iar cele care colaborează având la bază contracte mai simple obțin performanțe mai modeste.

Acste fapte pot fi ușor observate și în figura 6.7. Se poate observa cum se grupează datele și formează o pantă pozitivă pentru Modelul 2 și orice lipsă de asociere pentru Modelul 1. Pentru Modelul 2 (semnificativ statistic) se poate observa o relație aproximativ homoscedastică, amplitudinea de variație tînzând să se păstreze pentru întreaga distribuție.

Din punct de vedere managerial, iată că acele companii care colaborează având la bază contracte mai complexe nu au parte de mai multe colaborări de succes (mai multe colaborări care și-au îndeplinit obiectivele) în ciuda unei “tendințe populare” printre companii de a colabora având la bază contracte foarte complexe (Lehene și Borza 2017a; 2017b). Datele empirice ne spun că nu există corelație între complexitatea contractelor și măsura în care colaborările își îndeplinesc obiectivele. Pe de altă parte, destul de logic, se pare că acele companii care colaborează având la bază contracte mai complexe obțin performanțe relaționate cu productivitatea superioare (cifră de afaceri mai bună, profit mai bun, clienți mai satisfăcuți etc.). În schimb, companiile care colaborează având la bază contracte mai simple, obțin performanțe relaționate cu productivitatea mai modeste. Având în vedere cele spuse, datele empirice **nu sprijină** ipoteza 13a pentru Modelul 1 și **sprijină** ipoteza 13a pentru Modelul 2.

**Figura 6.7. Analiza grafică a corelației între contractele de colaborare și performanța portofoliului de colaborări**



(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

Pentru a testa **ipoteza 13b**, în Anexa nr. 10 observăm că am obținut un coeficient de corelație  $r = ,357$  la un prag de semnificație  $p < ,01$ . Astfel, putem respinge ipoteza nulă și rezultă că între variabilele „contractul de colaborare” și „performanța portofoliului relationată cu inovarea” există o legătură de corelație pozitivă, de intensitate scăzută și semnificativă statistic. Iată că asumția noastră potrivit căreia companiile, pentru a obține performanțe inovative superioare trebuie să colaboreze având la bază contracte mai simple, nu este susținută de datele empirice. Datele empirice, foarte surprinzător, ne spun că acele companii care obțin performanțe relationate cu inovarea mai bune colaborează având la bază contracte mai complexe, nu mai simple, aşa cum credeam noi.

Corelația este semnificativă statistic la un prag de semnificație mai mic decât 0,1. Acest lucru înseamnă că există mai puțin de 1% șanse ca acest rezultat să se datoreze unor erori de eșantionare, sau există mai puțin de 1% cazuri la nivelul populației pentru care relația nu se respectă. Mărimea efectului este  $r^2 = ,127$ , fiind vorba totuși despre un efect destul de slab. Numai 12,7% din lipsa de performanță inovativă se datorează variabilei „contractele de colaborare”. Restul de 87,3% se datorează altor factori neluăți în calcul în această corelație. Prin intermediul analizei grafice constatăm că la scoruri mari corelația este destul de puternică. La scoruri medii sau mici poate corelația nici măcar nu există sau este una de intensitate foarte scăzută. În mod cert, planul de cercetare poate fi optimizat și pentru această variabilă.

Asadar, datele empirice **nu sprijină** ipoteza 13b. Companiile care colaborează având la bază contracte mai simple nu obțin performanțe inovative superioare, ci din contră, obțin performanțe mai modeste.

În continuare, ne-am propus să discutăm dacă companiile care colaborează mai mult orizontal (colaborează într-un grad mai mare cu organizații de tip complementari sau chiar cu concurenții) obțin performanțe superioare, comparativ cu acele companii care colaborează mai puțin orizontal (companii ale căror activitate de colaborare este orientată preponderent vertical, acestea colaborând preponderent cu furnizorii și/sau clienții companiei sau doar cu aceștia). În acest sens, formulăm **ipoteza 14**: companiile care colaborează mai mult cu concurenții obțin performanțe superioare și **ipoteza 15**: companiile care colaborează mai mult cu organizații complementari obțin performanțe superioare.

Pentru a putea afla răspunsul la aceste întrebări am recurs la elaborarea unor trepte în funcție de răspunsurile primite inițial. Astfel, pentru tipul de colaborări orizontale cu concurenții avem: codul 0 – companii care nu colaborează deloc cu concurenții, 0% colaborări; codul 1 – companii care colaborează puțin cu concurenții între 1...5% din portofoliu; codul 2 – companii care au dezvoltat un număr mediu de colaborări cu concurenții între 5...10% din portofoliu și codul 3 – companii care colaborează mult cu concurenții, peste 10% din portofoliul de colaborări sunt colaborări cu concurenții. Toate aceste procente sunt procente din portofoliul general de colaboratori (portofoliul = 100%). Codificarea s-a realizat la fel și pentru variabila “colaborări cu organizații complementari”. Restul, până la 100% sunt colaborări verticale cu furnizorii și clienții companiilor din eșantion.

Pentru testarea ipotezelor am apelat la analiza de varianță ANOVA factorială. Spre deosebire de ANOVA simplă utilizată anterior (eng. *one-way ANOVA*) ANOVA factorială se distinge prin faptul că vor fi testate efectele mai multor variabile independente (în cazul nostru variabilele “colaborări cu concurenții” și “colaborări cu organizații complementari”) asupra unei singure variabile dependente („performanță portofoliului de colaborări”). Prin intermediul acestei tehnici vom surprinde și modul în care aceste variabile interacționează una cu celalătă și împreună exercită efecte asupra variabilei dependente [Sava, 2011]. La fel ca pe parcursul întregii analize cantitative am testat ipotezele în funcție de modul în care măsurăm performanța pentru cele trei modele.

Pentru Modelul 1 (gradul în care obiectivele inițiale ale colaborărilor au fost îndeplinite) rezultatele analizei de varianță pot fi observate în Anexa nr. 11. În primul rând, observăm că restricția de homoscedasticitate nu este încălcată. Pentru Testul Levene am obținut un test  $F=1,945$  la un prag de semnificație mai mare decât 0,05. În aceste condiții, acceptăm ipoteza nulă conform căreia varianțele între grupe este egală și aplicăm testul ANOVA. Din tabelul al doilea ne interesează doar cele trei coloane marcate cu o altă culoare. Potrivit primului test  $F(3, 29)=1,50$  nu există diferențe semnificative între companiile care colaborează mai mult sau mai puțin cu concurenții, în ceea ce privește gradul în care obiectivele inițiale ale colaborărilor au fost îndeplinite.

Acest lucru deoarece valoarea obținută nu este semnificativă statistic  $Sig.> ,05$ . Prin urmare, nu putem respinge ipoteza nulă și rezultă că acele companii care colaborează mai mult cu concurenții nu au parte de mai multe colaborări de succes, în comparație cu cele care colaborează mai puțin. Am obținut acest rezultat, eliminând influența colaborărilor cu organizații complementari.

Al doilea test  $F(3, 29)= ,290$  este obținut din nou la un prag de semnificație mai mare decât 0,05. Astfel, și în acest caz, eliminând efectul colaborărilor cu concurenții, se poate spune că nu există diferențe semnificative între companiile care au dezvoltat mai multe colaborări cu organizații de tip complementari și cele care colaborează mai puțin cu acest tip de organizații, din perspectiva numărului de colaborări care și-au îndeplinit obiectivele.

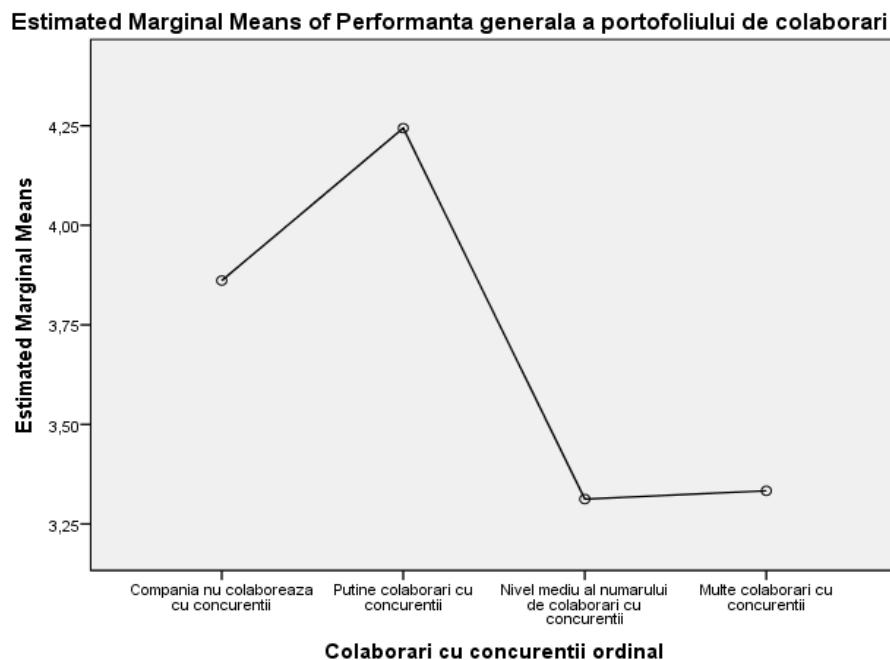
Al treilea test  $F(6, 29)= ,448$  din nou nu este semnificativ statistic. Astfel, nu putem respinge ipoteza nulă conform căreia nu există diferențe semnificative între variabilele independente și rezultă că efectul celor două variabile asupra îndeplinirii obiectivelor colaborărilor nu este diferit.

În figura 6.8 se poate observa că acele companii care colaborează mai mult cu concurenții (a treia și a patra treaptă) au parte de mai puține colaborări de succes. Pe de altă parte, companiile care colaborează mai puțin cu concurenții (prima și a doua treaptă) au parte de mai multe colaborări de succes. Rezultat de altfel foarte logic și obținut și de cercetători din literatura internațională. De exemplu (Rindfleisch, 2000). Colaborând mai mult cu concurenții cresc șansele ca organizația să aibă parte și de colaborări în care obiectivele colaborării să nu fie îndeplinite. Cu toate acestea, diferențele nu sunt semnificative. Există mai mult de 5% șanse ca diferențele să fie obținute datorită unor erori de eșantionare.

În figura 6.9 se poate observa efectul celor două variabile independente asupra variabilei dependente. Analiza grafică ne spune că în general, relația descrisă mai sus trebuie să se respecte și pentru fiecare treaptă a colaborărilor cu organizații complementari. Companiile care colaborează mai mult cu concurenții au parte de mai puține colaborări care își îndeplinesc obiectivele, indiferent de colaborările cu organizații complementari. În schimb, observăm că acele companii care colaborează mai mult cu organizații de tip complementari au parte de mai multe colaborări care și-au îndeplinit obiectivele (liniile mov și gri sunt situate deasupra celei albastre și celei verzi).

Cu toate acestea, diferențele nu sunt destul de clare pentru a putea fi considerate drept fiind semnificative statistic. Există mai mult de 5% șanse ca diferențele să fie obținute datorită unor erori de eșantionare. Noi credem că aceste diferențe (tendință generală) există în realitate și tind să se păstreze. Pentru a verifica însă aceste asumții ale noastre, și a obține efecte semnificative, este nevoie în viitor de un plan nou de cercetare, optimizat exclusiv în funcție de aceste legături. De exemplu, un studiu nou care să se concentreze efectiv pe surprinderea diferențelor sau asocierilor care există între colaborările orizontale și performanță. Despre aceste aspecte vom mai vorbi însă în cadrul capitolului dedicat limitelor studiului și direcțiilor viitoare pentru cercetare.

**Figura 6.8.** Analiza grafică a relației dintre colaborările cu concurenții și performanța parțială a portofoliului de colaborări

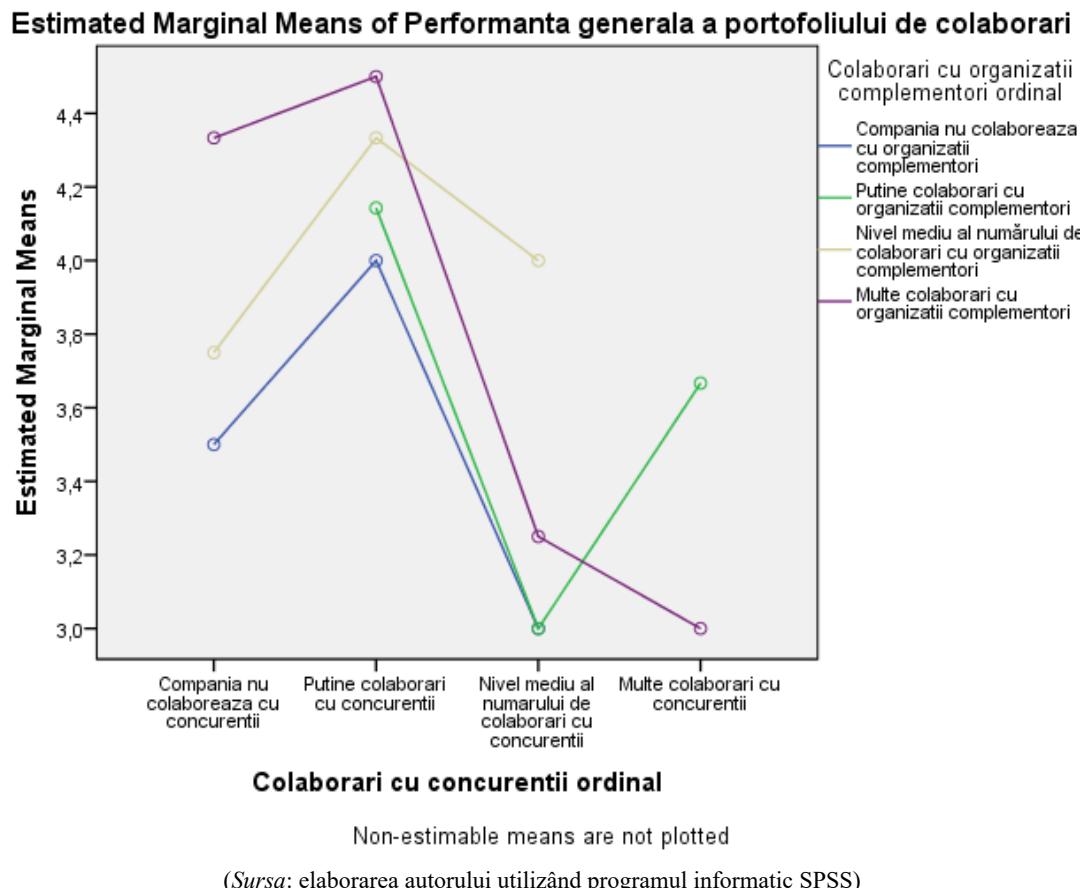


(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

Așadar, pentru Modelul 1, din punct de vedere statistic, în această lucrare, datele empirice **nu sprijină** ipotezele alternative 14 și 15. Companiile care colaborează mai mult orizontal nu au parte de mai multe colaborări care își îndeplinesc obiectivele.

Am arătat deja că îndeplinirea obiectivelor unei colaborări este doar o măsură parțială a performanței. În continuare, se cuvine să testăm aceste ipoteze și pentru Modelele 2 și 3. Modelul 2 are în vedere măsurarea performanței relaționate cu productivitatea. Rezultatele analizei ANOVA pentru Modelul 2 pot fi observate în Anexa nr. 12.

**Figura 6.9.** Analiza grafică a relației dintre colaborările orizontale și performanța parțială a portofoliului de colaborări



În primul rând, verificăm restricția de homoscedasticitate. Se observă că testul Levene nu este semnificativ statistic ( $F=1,62$ ;  $Sig.=,138$ ) valoare mai mare decât pragul de 0,05 acceptat în științele sociale. Astfel, nu putem respinge ipoteza nulă și acceptăm că varianțele între grupuri sunt egale. Rezultă că putem apela la tehnica ANOVA.

Pentru primul test am obținut  $F(3, 30)=,525$ ; pentru al doilea test am obținut  $F(3, 30)=,501$  iar pentru al treilea test am obținut  $F(6, 30)=,501$ ; toate valorile la un prag  $Sig.$  mai mare decât pragul acceptat în științele sociale. Astfel, pentru cele trei teste, nu putem respinge ipoteza nulă conform căreia nu există diferențe semnificative între grupuri. Așadar, putem concluziona că acele companii care colaborează mai mult cu concurenții nu au parte de performanțe relaționate cu productivitatea superioare comparativ cu acele companii care colaborează mai puțin cu concurenții. La fel și pentru colaborările cu organizații complementare. Companiile care colaborează mai mult cu organizații de tip complementari nu au parte de cifră de afaceri mai bună, clienți mai satisfăcuți etc., în comparație cu acele companii care colaborează mai puțin cu acest tip de parteneri. Observăm, de asemenea, că efectul exercitat de variabilele “colaborări cu concurenții” și „colaborări cu organizații complementare” asupra variabilei

„performanța portofoliului relaționată cu productivitatea” nu este diferit din punct de vedere statistic.

Astfel, datele empirice **nu sprijină** ipotezele 14 și 15 pentru Modelul 2. Companiile mari și mijlocii din mediul de afaceri din România care colaborează mai mult orizontal nu obțin performanțe relaționate cu productivitatea superioare prin intermediul colaborărilor strategice.

Pentru Modelul 3 care dorește să surprindă performanța inovativă a portofoliului de colaborări rezultatele analizei ANOVA pot fi observate în Anexa nr. 13. În primul tabel observăm că restricția de homoscedasticitate nu este încălcată, testul Levene nefiind semnificativ statistic  $F = ,731$ ; *Sig.* mai mare decât 0,05. În continuare, din al doilea tabel ne interesează coloanele marcate cu o altă culoare. Analizând rezultatele obținute se observă că dintre cele trei rapoarte F nici unul nu este semnificativ statistic. Toți indicii sunt mai mari decât valoarea prag 0,05.

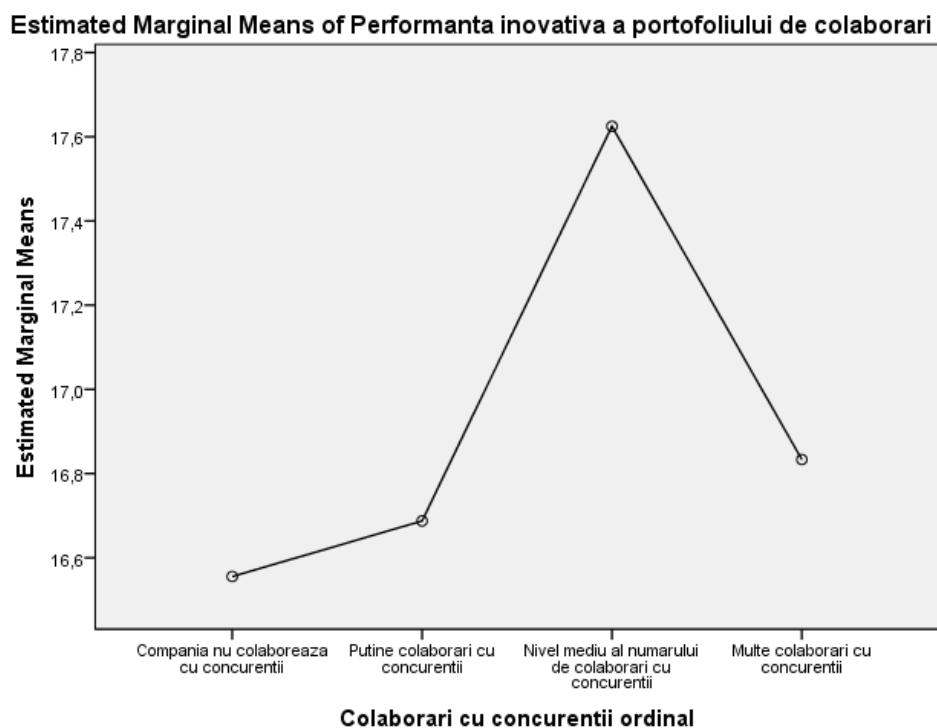
Astfel, pentru primul test  $F(3, 30) = ,218$ , înseamnă că dacă eliminăm influența colaborărilor cu organizații complementari, performanța inovativă a companiilor nu este influențată semnificativ statistic de colaborările cu concurenții. Al doilea  $F(3, 30) = ,416$  surprinde dacă există o diferență semnificativă între companiile care colaborează mai mult sau mai puțin cu complementarii (eliminând efectul exercitat de colaborările cu concurenții), în ceea ce privește performanța inovativă a portofoliului de colaborări. Cel de al treilea F, vizează gradul de interacțiune dintre cele două variabile independente. Efectul colaborărilor cu concurenții pentru obținerea performanțelor inovative este diferit față de cel exercitat de colaborările cu organizații complementare?

Pentru toate cele trei teste F nu s-au obținut efecte semnificative statistic, prin urmare, nu putem respinge ipoteza nulă conform căreia nu există diferențe semnificative între companii. Rezultă, așadar, că nu există diferențe semnificative între companiile care colaborează mai mult sau mai puțin orizontal, referitor la performanța inovativă a portofoliului de colaborări.

Analiza grafică, din nou, scoate la suprafață aspecte interesante. Observăm în figura 6.10 faptul că performanța inovativă a companiilor crește, însă numai până la un număr mediu de colaborări cu concurenții. După acest nivel performanța inovativă începe să scadă. Se poate observa foarte ușor cum acele companii care colaborează foarte mult cu concurenții obțin performanțe inovative mai scăzute decât companiile care colaborează la un nivel mediu. *Suspectăm astfel, existența unei relații curbiliniare de tip U întors, în formă de clopot (eng. reverse U shape). Colaborările cu concurenții conduc la creșterea performanței inovative, însă numai până la un anumit număr de colaborări. După care, numărul mare de colaborări cu concurenții începe să creeze probleme și va contribui la scăderea performanței inovative. Totuși, având în vedere că nu am obținut un test semnificativ statistic este nevoie de cercetări suplimentare pentru a testa această asumție. Fără îndoială, planul de cercetare poate fi optimizat în viitor și pentru această relație.*

Totuși, până atunci, performanța companiilor relaționată cu inovarea nu diferă semnificativ statistic în funcție de numărul de colaboratori concurenți. Companiile care colaborează mai mult cu concurenții nu obțin performanțe inovative superioare, în comparație cu cele care colaborează mai puțin.

**Figura 6.10.** Analiza grafică a relației dintre colaborările cu concurenții și performanța portofoliului relaționată cu inovarea



(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

Așadar, având în vedere cele discutate, pentru Modelul 3 datele empirice **nu sprijină** ipoteza 14 și 15. Iată că în mediul de afaceri din România, acele companii care colaborează mai mult orizontal nu obțin performanțe inovative superioare.

### Sintetizarea rezultatelor

Încheiem partea a doua a subcapitolului dedicat testării ipotezelor prin sintetizarea rezultatelor obținute. (Tabelul 6.18 și Tabelul 6.19). Ca o concluzie, după realizarea celor două părți empirice dedicate testării ipotezelor, având în vedere că nu există diferențe importante între companii (pentru mai multe dimensiuni), se justifică pe deplin analiza de corelație pe care am realizat-o în detaliu. Se pare că la baza diferențelor de performanță dintre companii stă fiecare fațetă a competențelor de colaborare în parte. De exemplu, am văzut că organizațiile mai proactive obțin performanțe relaționate cu productivitatea și inovarea superioare iar cele mai puțin proactive performanțe mai modeste. Am văzut, de asemenea, că acele companii care se preocupă mai atent de selectarea unui partener de colaborare compatibil obțin

performanțe relaționate cu productivitatea și inovarea mai bune, iar cele care se preocupă mai puțin de acest aspect obțin performanțe mai modeste.

**Tabelul 6.18. Concluziile părții a doua**

---

Companiile mari nu au parte de un număr mai mare de colaborări care își îndeplinesc obiectivele, comparativ cu organizațiile/companiile mijlocii.

---

Companiile mari nu obțin performanțe relaționate cu productivitatea și inovarea mai bune prin intermediul colaborărilor strategice în care acestea participă, comparativ cu organizațiile/companiile mijlocii.

---

Filialele în România ale unor companii internaționale nu au parte de mai multe colaborări care și-au îndeplinit obiectivele, în comparație cu organizațiile/companiile românești.

---

Filialele în România ale unor companii internaționale nu obțin performanțe relaționate cu productivitatea și inovarea superioare prin intermediul colaborărilor strategice în care acestea participă, comparativ cu organizațiile/companiile românești.

---

Companiile care obțin performanțe relaționate cu productivitatea și inovarea superioare prin intermediul colaborărilor în care acestea participă colaborează având la bază contracte mai complexe. Am obținut coeficienți de corelație semnificativi statistic  $r=,467$  respectiv  $r=,357$ .

---

Pe de altă parte, companiile care colaborează având la bază contracte mai complexe, nu au parte de mai multe colaborări care și-au îndeplinit obiectivele.

---

Diferențele de performanță obținute de companii prin intermediul colaborărilor strategice nu se datorează tipului de colaboratori ai companiilor. Astfel, companiile care colaborează mai mult orizontal, în comparație cu acele companii care colaborează preponderent vertical:

- nu au parte de mai multe colaborări care și-au îndeplinit obiectivele;
- nu obțin performanțe relaționate cu productivitatea sau inovarea superioare prin intermediul colaborărilor în care acestea participă.

---

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

**Tabelul 6.19. Rezultatele analizei diferențelor statistice**  
**Există diferențe semnificative între companii?**

Variabila de comparație	Nu	Nu	Nu
<b>Companie mare vs. companie mijlocie</b>	<p>Portofoliu de colaborări mai performant (mai multe colaborări care și-au îndeplinit obiectivele)?</p> <p><b>Nu</b></p> <p>Media companie foarte mare=3,56  Media companie mare=3,79  Media companie mijlocie=3,88  <b>F= ,313</b>  <b>Sig.= ,733</b></p> <p><b>PPP</b></p> <p>Media companie foarte mare=24,60  Media companie mare=24,32  Media companie mijlocie=25,82  <b>F= ,523</b>  <b>Sig.= ,596</b></p> <p><b>PIP</b></p> <p>Media companie foarte mare=15,10  Media companie mare=17,05  Media companie mijlocie=17,00  <b>F=1,247</b>  <b>Sig.= ,298</b></p>	<p>Portofoliu de colaborări mai performant (performanțe productive și inovative mai bune datorită colaborărilor strategice)?</p> <p><b>Nu</b></p>	<p>Competențe de colaborare mai dezvoltate?</p>
<b>Filiala în România a unei companii internaționale vs. companie națională</b>	<p><b>Nu</b></p> <p>Media filială=3,86  Media companie românească=3,68  <b>F=4,495</b>  <b>Sig.= ,537</b></p>	<p><b>Nu</b></p> <p>Media filială=25,13  Media companie românească=24,74  <b>F= ,312</b>  <b>Sig.= ,773</b></p> <p><b>PIP</b></p> <p>Media filială=17,04  Media companie românească=16,17  <b>F=3,334</b>  <b>Sig.= ,397</b></p>	<p><b>Nu</b></p> <p>Media competențe filială=201,42  Media competențe companie românească=209,95  <b>F= ,188</b>  <b>Sig.= ,307</b></p>
<b>Companiile care colaborează mai mult orizontal vs. companiile care colaborează mai puțin orizontal (colaborează doar cu furnizorii și clienții sau doar cu aceștia)</b>	<p><b>Nu</b></p> <p>Vezi anexa 11, 12, 13</p>	<p><b>Nu</b></p> <p>Vezi anexa 11, 12, 13</p>	

Notă. PPP = performanța portofoliului relaționată cu productivitatea; PIP = performanța portofoliului relaționată cu inovarea.

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

În acest sens, se pare că la baza diferențelor de performanță obținute prin intermediul colaborărilor în care companiile participă stau factorii propuși de noi. Totuși, avem nevoie și de niște date concrete pentru a sprijini această asumpție. Prin urmare, în paginile următoare am realizat și o analiză de regresie pentru a vedea în ce măsură factorii propuși de noi explică variația performanței companiilor, în condițiile menținerii constante a unor variabile terțe. Astfel, formulăm **ipoteza 16**: variația variabilei “performanța portofoliului de colaborări” poate fi explicată într-o importantă măsură de factorii dezvoltăți în această lucrare (competențele de colaborare).

### 6.3.6.3 Regresie multiliniară în scop explicativ

Regresia multiliniară în scop explicativ se utilizează pentru explicarea influenței unui set de factori asupra unei variabile criteriu, cunoscându-se existența unei relații cauzale între aceștia (Sava, 2011: 211). Prin utilizarea regresiei ierarhice dorim să răspundem la întrebarea: “Influențează competențele de colaborare (sau anumite competențe) obținerea unor performanțe superioare, în condițiile controlării (eliminării) influenței altor factori (precum mărimea companiei, internaționalitatea, industria, sau complexitatea contractelor de colaborare)?”

Dacă am apela la regresia prin metoda simultană, am putea observa care este ponderea fiecărui dintre factori, însă nu am putea controla influența altor factori asupra obținerii performanțelor superioare. Prin urmare, ar exista riscul ca relațiile observate între competențele de colaborare și performanța portofoliului de colaborări să se datoreze acestor variabile terțe pe care nu le-am controlat. Astfel, pentru a evita riscul unor corelații false vom utiliza regresia liniară ierarhică, cu scop explicativ, și vom elimina astfel influența altor factori care pot și ei la rândul lor influența performanța portofoliului de colaborări (Sava, 2011).

Ca orice regresie de tip ierarhic, regresia noastră presupune compararea eficienței explicative a cel puțin două modele ierarhice. Dacă diferența dintre puterea explicativă a celor două ecuații este suficient de mare, putem afirma, competențele de colaborare influențează obținerea unor performanțe superioare, în condițiile în care am eliminat/controlat anumite variabile terțe (Sava, 2011).

Având în vedere cele discutate, vom controla și astfel elimină influența următorilor factori care pot și ei influența performanța portofoliului de colaborări: “dimensiunea companiei” o variabilă nominală operaționalizată în felul următor, companie mare – 1, companie mijlocie – 2; „internaționalitatea companiei” operaționalizată în felul următor, companie românească – 0, filială în România -1; „contractele de colaborare” variabilă numerică, măsurată prin intermediul unei scale la nivel de interval; „industria în care compania operează”, o variabilă nominală operaționalizată industrie Tânără/emergentă – 0, industrie matură – 1.

Deoarece prin intermediul analizei de corelație am obținut coeficienții de corelație semnificativi statistic și relații liniare doar pentru performanța relaționată cu productivitatea și inovarea, analiza de regresie pentru toate variabilele independente poate fi realizată doar pentru aceste variabile dependente. Pentru performanța parțială

a portofoliului de colaborări analiza de regresie va lua în calcul doar variabilele pentru care s-au obținut relații liniare.

### Performanța relaționată cu inovarea

De această dată vom începe cu performanța inovativă, deoarece este un puternic factor determinant al supraviețuirii pe termen lung al unei companii. Rezultatele analizei de regresie pot fi observate în figura 6.11.

**Figura 6.11.** *Analiza de regresie multiliniară între competențele de colaborare și performanța relaționată cu inovarea*

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics					Durbin-Watson
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change	
1	,458 <sup>a</sup>	,210	,120	3,276	,210	2,326	4	35	,076	
2	,778 <sup>b</sup>	,605	,469	2,544	,395	4,834	6	29	,002	1,897

a. Predictors: (Constant), Contractele de colaborare, Internationalitatea, Dimensiunea companiei, Industria

b. Predictors: (Constant), Contractele de colaborare, Internationalitatea, Dimensiunea companiei, Industria, Mecanismul formal non-legal, Proactivitatea companiei, Protectia de comportamentul oportunist, Mecanismul relational, Practici manageriale, Monitorizarea evolutiei si controlul colaborarilor

c. Dependent Variable: Performanta inovativa a portofoliului de colaborari

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	99,845	4	24,961	2,326	,076 <sup>b</sup>
	Residual	375,530	35	10,729		
	Total	475,375	39			
2	Regression	287,615	10	28,762	4,442	,001 <sup>c</sup>
	Residual	187,760	29	6,474		
	Total	475,375	39			

a. Dependent Variable: Performanta inovativa a portofoliului de colaborari

b. Predictors: (Constant), Contractele de colaborare, Internationalitatea, Dimensiunea companiei, Industria

c. Predictors: (Constant), Contractele de colaborare, Internationalitatea, Dimensiunea companiei, Industria, Mecanismul formal non-legal, Proactivitatea companiei, Protectia de comportamentul oportunist, Mecanismul relational, Practici manageriale, Monitorizarea evolutiei si controlul colaborarilor

Variabila dependentă: Performanța portofoliului relaționată cu inovarea<sup>40</sup>

Variabila independentă	Model 1		Model 2	
	Coeficientul B	t	Coeficientul B	t
(Constant)	6,105	1,529*	-2,953	-,691
Dimensiunea companiei	1,311	1,087	,069	,067
Internaționalitatea	1,747	1,474*	1,809	1,856**
Industria	-,025	-,018	-,946	-,820
Contractele de colaborare	,364	2,470***	-,012	-,077
Proactivitatea companiei	-	-	,392	3,376***
Practici manageriale	-	-	-,063	-,748
Mecanismul formal non-legal	-	-	,127	,774
Mecanismul relațional	-	-	,241	2,473***
Protecția de comportamentul oportunist	-	-	,186	,867
Monitorizarea evoluției și controlul colaborărilor	-	-	-,176	-,910
R <sup>2</sup>		,210*		,605***

\*p<0,10; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

În primul rând, observăm în figura 6.11 faptul că a fost nevoie să eliminăm două variabile din modelul de regresie inițial. Acest lucru, deoarece, consultând statistică VIF oferită de tabelul conținând analiza de coliniaritate am obținut valori în jur de 4, sugerând astfel un efect de multicoliniaritate puternică între variabilele independente (Buiga, 2009). Pentru a observa care variabile corelează prea puternic cu celelalte variabile independente am studiat tabelul de corelații și am observat coeficienți de corelație foarte mari între variabilele „angajamentul și suportul managementului de vârf”, respectiv „selectarea partenerilor de colaborare” și alte variabile independente incluse în model. În consecință, a fost nevoie să eliminăm din modelul de regresie cele două variabile pentru care apărea efectul de multicoliniaritate.

În continuare, observăm în primul tabel din figura 6.11 faptul că pentru modelul care măsoară performanța inovativă 21% din evoluția dispersiei performanței inovative poate fi explicată de variabilele de control. Acest procent crește dacă ținem cont și de variabilele independente. Nu mai puțin de 60,5% din dispersia variabilei performanță inovativă se datorează acțiunii comune a celor 10 factori introdusi de noi în analiză. Restul de 18,5% din variația performanței inovative se datorează altor factori neinclusi în model. Diferența dintre cele două valori ale coeficientului de determinare multiplă  $\Delta R^2$  este de **39,5%**. Prin urmare, creșterea puterii modelului explicativ de 39,5% poate fi pusă exclusiv pe seama influenței celor șase variabile independente dezvoltate de noi.

Se poate observa, de asemenea, un coeficient de corelație multiplă foarte ridicat  $R= ,778$  între criteriu și grupul de predictori (factori explicativi), ceea ce denotă

<sup>40</sup> Deoarece SPSS oferă semnificația testului t pentru o ipoteză de tip bilateral, pragul de semnificație poate fi înjumătățit având în vedere că noi am lucrat cu ipoteze unilaterale (Sava, 2011)

acțiunea combinată a celor 10 variabile. Precum coeficientul de corelație Pearson, coeficientul de regresie poate fi semnificativ sau nesemnificativ (Buiga, 2009). Potrivit lui Buiga (2009) în situația în care *Sig.* este mai mic decât pragul 0,05 decidem respingerea ipotezei de nul și acceptăm existența unei relații semnificative între variabile. În cel de al doilea tabel se poate observa că testul F nu este semnificativ statistic în situația variabilelor de control. Cu alte cuvinte, nu există o relație între aceste variabile și performanță. Sau, din perspectivă predictivă, modelul inițial de control nu constituie o soluție predictivă mai bună decât cel bazat doar pe consultarea mediei, deoarece *Sig.* este mai mare decât 0,05 (Sava, 2011). În schimb, pentru modelul de interes (cel care conține variabilele noastre), am obținut un  $F(10, 29)=4,442$  la un prag de semnificație *Sig.* < ,01. Observăm, de asemenea, că F schimbare (6, 29) este semnificativ statistic *Sig.* < ,01.

Iată aşadar, setul de variabile propus de noi, explică variația performanței inovative a portofoliului de colaborări, în condițiile eliminării influenței unor variabile terțe. Cu alte cuvinte, în condițiile în care companiile au aceeași dimensiune, operează în aceeași industrie, sunt din punct de vedere al internaționalității la fel, colaborează având la bază contracte de colaborare la fel de complexe, diferențele de proactivitate dintre acestea, diferențele în practicile manageriale specifice, diferențele în ceea ce privește mecanismul relațional etc., contribuie semnificativ statistic la obținerea unor performanțe inovative superioare.

Prin urmare, datele empirice sprijină ipoteza alternativă 16 pentru Modelul 3. Într-o importantă măsură (39,5%), variația performanței inovative obținute de companii prin intermediul colaborărilor strategice poate fi explicată prin factorii dezvoltăți de noi în prima parte a lucrării.

În Anexa nr. 14 furnizăm tabelele care conțin corelațiile zero, corelațiile parțiale și semiparțiale între toate variabilele incluse în model. Prin intermediul acestui tabel, cititorii interesați, de exemplu, de relația între „proactivitatea companiei” și „performanța portofoliului de colaborări” în condițiile controlului tuturor celorlalte variabile independente luate în calcul (corelațiile parțiale) sau eliminării influenței acestor variabile doar asupra variabilei dependente (corelația semiparțială) pot găsi informațiile necesare în aceste tabele.

### **Performanța relaționată cu productivitatea**

Pentru modelul care măsoară performanța portofoliului de colaborări relaționată cu productivitatea rezultatele analizei de regresie pot fi observate în figura 6.12.

**Figura 6.12. Analiza de regresie multiliniară între competențele de colaborare și performanța relaționată cu productivitatea**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,570 <sup>a</sup>	,324	,249	4,077	,324	4,323	4	36	,006
2	,797 <sup>b</sup>	,636	,498	3,335	,311	3,544	7	29	,007

a. Predictors: (Constant), Contractele de colaborare, Internationalitatea, Dimensiunea companiei, Industria  
b. Predictors: (Constant), Contractele de colaborare, Internationalitatea, Dimensiunea companiei, Industria, Mecanismul formal non-legal, Proactivitatea companiei, Protectia de comportamentul oportunist, Mecanismul relational, Practici manageriale, Angajamentul si suportul TM, Monitorizarea evolutiei si controlul colaborarilor

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression		287,439	4	71,860	4,323	,006 <sup>b</sup>
1	Residual	598,366	36	16,621		
	Total	885,805	40			
Regression		563,309	11	51,210	4,605	,000 <sup>c</sup>
2	Residual	322,496	29	11,121		
	Total	885,805	40			

a. Dependent Variable: Performanta portofoliului relationata cu productivitatea  
b. Predictors: (Constant), Contractele de colaborare, Internationalitatea, Dimensiunea companiei, Industria  
c. Predictors: (Constant), Contractele de colaborare, Internationalitatea, Dimensiunea companiei, Industria, Mecanismul formal non-legal, Proactivitatea companiei, Protectia de comportamentul oportunist, Mecanismul relational, Practici manageriale, Angajamentul si suportul TM, Monitorizarea evolutiei si controlul colaborarilor

#### Variabila dependentă: Performanța portofoliului relaționată cu productivitatea

Variabila independentă	Model 1		Model 2	
	Coeficientul B	t	Coeficientul B	t
(Constant)	9,716	1,956***	-2,026	-,348
Dimensiunea companiei	3,265	2,234***	2,158	1,669*
Internationalitatea	1,408	,968	1,792	1,398*
Industria	-2,216	-1,314*	-2,943	-
				1,970***
Contractele de colaborare	,533	2,950***	-,031	-,158
Proactivitatea companiei	-	-	,349	1,992**
Practici manageriale	-	-	,013	,117
Angajamentul si suportul TM	-	-	,082	,347
Mecanismul formal non-legal	-	-	-,068	-,327
Mecanismul relațional	-	-	,338	2,461***
Protectia de comportamentul oportunist	-	-	,031	,112

Monitorizarea evoluției și controlul colaborărilor	-	-	,090	,347
$R^2$	,324***		,636***	

\*p<0,10; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

În primul rând, observăm că am fost nevoiți să eliminăm din modelul de regresie inițial variabila „selectarea partenerilor de colaborare”, deoarece consultând statistică VIF din cadrul analizei de coliniaritate am observat o valoare foarte mare pentru această variabilă (4,354). În continuare, consultând tabelul de corelație am observat coeficienți de corelație cu valori mari între această variabilă și alte variabile independente (predictori). Astfel, am constatat că apare efectul de multicoliniaritate. Prin urmare, am eliminat această variabilă din modelul de regresie.

Observăm în figura 6.12 (al doilea tabel) că am obținut F semnificativ statistic pentru ambele modele (*Sig.*<,01). Prin urmare, ceea ce ne interesează pe noi, variabilele independente luate în calcul în această lucrare, contribuie semnificativ la explicarea variației performanței relaționate cu productivitatea obținute de companii prin intermediul colaborărilor strategice. Nu mai puțin de 63,6% din variația performanței poate fi explicată prin cei 11 factori introdusi de noi în model. Diferența dintre cele două valori ale coeficientului de determinare multiplă  $\Delta R^2$  este de **31,1%**. Acest lucru înseamnă că variația performanței relaționate cu productivitatea poate fi explicată exclusiv, în procent de 31,1% prin cele șapte variabile independente studiate de noi în detaliu în prima parte a lucrării. 32,4% din variație se datorează variabilelor controlate iar restul până la 100% (36,4%) se datorează altor factori neinclusi de noi în această lucrare. În plus, observăm că raportul F schimbare (7, 29) este semnificativ statistic *Sig.*<,01.

Așadar, datele empirice **sprijină** ipoteza 16 pentru Modelul 2. Într-o importanță măsură (**31,1%**), variația performanțelor relaționate cu productivitatea obținute de companii prin intermediul colaborărilor strategice poate fi explicată prin factorii propuși de noi în această lucrare.

### Performanța parțială a portofoliului

Pentru modelul care măsoară performanța parțială a portofoliului de colaborări rezultatele analizei de regresie pot fi observate în figura 6.13.

**Figura 6.13. Analiza de regresie multiliniară între competențele de colaborare și performanța parțială a portofoliului de colaborări**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,320 <sup>a</sup>	,103	,006	,973	,103	1,058	4	37	,391
2	,425 <sup>b</sup>	,181	,041	,956	,078	1,673	2	35	,202

a. Predictors: (Constant), Contractele de colaborare, Dimensiunea companiei, Internationalitatea, Industria

b. Predictors: (Constant), Contractele de colaborare, Dimensiunea companiei, Internationalitatea, Industria, Monitorizarea evolutiei si controlul colaborarilor, Selectarea partenerilor de colaborare

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	Regression	4,010	4	1,003	1,058	,391 <sup>b</sup>
1	Residual	35,061	37	,948		
	Total	39,071	41			
	Regression	7,070	6	1,178	1,289	,288 <sup>c</sup>
2	Residual	32,002	35	,914		
	Total	39,071	41			

a. Dependent Variable: Performanta parțiala a portofoliului de colaborari

b. Predictors: (Constant), Contractele de colaborare, Dimensiunea companiei, Internationalitatea, Industria

c. Predictors: (Constant), Contractele de colaborare, Dimensiunea companiei, Internationalitatea, Industria, Monitorizarea evolutiei si controlul colaborarilor, Selectarea partenerilor de colaborare

#### Variabila dependentă: Performanța parțială a portofoliului de colaborări

Variabila independentă	Model 1		Model 2	
	Coeficientul B	t	Coeficientul B	t
(Constant)	1,448	1,188	,174	,112
Dimensiunea companiei	,139	,409	,136	,404
Internationalitatea	,484	1,412*	,433	1,242
Industria	,491	1,231	,520	1,323*
Contractele de colaborare	,071	1,600*	,005	,097
Selectarea partenerilor de colaborare	-	-	,049	,962
Monitorizarea evolutiei și controlul colaborarilor	-	-	,049	,843
R <sup>2</sup>	,103		,181	

\*p<0,10; \*\*p<0,05; \*\*\*p<0,01

(Sursa: elaborarea autorului utilizând programul informatic SPSS)

În primul rând, observăm că nu apare efectul de multicolinearitate între variabilele independente. Prin urmare, putem considera ambele variabile independente în modelul de regresie. Observăm în al doilea tabel că pentru performanța parțială am obținut un

$F(4, 37)=1,058$  pentru modelul de control și  $F(6, 35)=1,289$  pentru modelul de interes. Ambele rapoarte F pentru un *Sig.* mai mare decât 0.05. Observăm, de asemenea, că F schimbare (2, 35) nu este semnificativ statistic.

Așadar, factorii propuși de noi nu contribuie semnificativ statistic pentru explicarea de ce unele companii au parte de mai multe colaborări care își îndeplinesc obiectivele inițiale. Iată că deși între fiecare factor și performanța parțială a portofoliului există o corelație semnificativă statistic, aceste variabile împreună nu contribuie semnificativ statistic la explicarea variației variabilei “performanța parțială a portofoliului de colaborări”. Cu alte cuvinte, între cele două variabile separat și performanța parțială există o corelație semnificativă statistic, însă acestea împreună contribuie foarte puțin la obținerea acestui tip de performanță.

Numai 18,1% din variația performanței parțiale poate fi explicată prin cei șase factori introdusi de noi în modelul de regresie. Variabilele „selectarea partenerilor de colaborare” și „monitorizarea și controlul colaborărilor” explică exclusiv doar în procent de **7,8%** de cele unele companii au parte de mai multe colaborări de succes decât altele. Restul de 92,2% se datorează altor factori neabordați deloc în acest studiu. Aceste fapte deschid un câmp pentru cercetări noi. Nu mai puțin de 81,9% dintre factorii care explică de ce unele companii au parte de mai multe colaborări care își îndeplinesc obiectivele rămân în continuare necunoscuți. Prin urmare, datele empirice **nu sprijină** ipoteza 16 pentru Modelul 1.

## 6.4 CONCLUZII PRELIMINARE

În cadrul acestui capitol am realizat o analiză cantitativă privind colaborările strategice în care participă companiile din România. După analizarea datelor oferite de către 46 de companii mari și mijlocii cu operațiuni în România, am observat că nu toți factorii dezvoltăți de noi în cadrul părții teoretice contribuie semnificativ statistic la obținerea unor portofolii de mai mult succes (mai multe colaborări care își îndeplinesc obiectivele). În acest sens, datele empirice ne spun că în mediul de afaceri din România, companiile care au parte de mai multe colaborări care își îndeplinesc obiectivele se preocupă mai atent de selectarea partenerului și monitorizează mai atent evoluția și controlul colaborărilor în care compania participă. Pe de altă parte, companiile care au parte de o rată mai mică de colaborări care își îndeplinesc obiectivele sunt caracterizate de scoruri mai mici pentru aceste variabile. Între celelalte variabile și acest tip de performanță nu există o corelație semnificativă din punct de vedere statistic.

Cu toate acestea, îndeplinirea obiectivelor unei colaborări este doar o măsură parțială a performanței datorate colaborărilor strategice. Această asumție își găsește puternic sprijin empiric în lucrarea de față. După analiza datelor oferite de cele 46 de companii din eșantion rezultă că toți factorii propuși de noi (cu o singură excepție) conduc la creșterea performanțelor relaționate cu productivitatea și inovarea obținute de către companii prin intermediul colaborărilor strategice în care acestea participă. Astfel, companiile care au parte de o cifră de afaceri mai mare, profit mai bun, clienți

mai satisfăcuți etc. pe de o parte, sau de bunuri/servicii noi, bunuri/servicii îmbunătățite, cunoștințe noi obținute ca urmare a participării în colaborări strategice etc. pe de altă parte, sunt mai proactive, se preocupă mai atent de selectarea partenerilor de colaborare etc. În schimb, companiile care obțin performanțe relaționate cu productivitatea și inovarea mai modeste/scăzute sunt mai puțin proactive, managementul de vârf acordă mai puțin suport participării companiei în colaborări strategice etc.

Având în vedere aceste fapte, putem concluziona că la nivelul populației de companii mari și mijlocii din România există mai puțin de 5% sau 1% șanse ca între factorii propuși de noi și performanța obținută de companii prin intermediul colaborărilor strategice să nu existe corelație sau aceasta să fie datorată unor erori de eșantionare. Având în vedere că aceste relații au fost obținute în urma calculării unor coeficienți de corelație zero a fost nevoie și de elaborarea unui model de regresie pentru a vedea în ce măsură setul de variabile independente propus de noi contribuie la obținerea unor performanțe superioare, în condițiile eliminării influenței unor variabile terțe.

În acest sens, prin utilizarea regresiei multiliniare ierarhice am văzut că nu mai puțin de 31,1% din variația performanțelor relaționate cu productivitatea și 39,5% din dispersia performanței relaționate cu inovarea poate fi explicată exclusiv prin setul de variabile independente (predictori) propuși de noi în această lucrare. Cu alte cuvinte, dacă am încerca să explicăm diferențele dintre companii cu privire la performanța obținută de către acestea în urma participării în colaborări strategice (De ce unele companii obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor strategice?) putem spune că o mare parte se datorează diferențelor în ceea ce privește competențele de colaborare dintre acestea. Restul până la 100% din variația performanțelor obținute de către companii se datorează altor factori, care nu au fost inclusi în modelul nostru. Astfel, putem afirma că obținerea unor performanțe relaționate cu productivitatea și inovarea superioare depinde și de alți factori, însă o mare parte depinde de factorii propuși de noi în această lucrare.

Pe de altă parte, în ceea ce privește numărul de colaborări care și-au îndeplinit obiectivele, factorii propuși de noi explică împreună foarte puțin și nesemnificativ statistic de ce unele companii au parte de mai multe colaborări de succes decât altele. Doar 7,8% din variația performanței partiiale poate fi explicată, per ansamblu, prin factorii propuși de noi, lăsând un 92,8% neexplicat.

Un alt rezultat important este că asumpția noastră potrivit căreia companiile care colaborează având la bază contracte de colaborare mai simple obțin performanțe inovative superioare a fost respinsă de datele empirice. Datele empirice ne spun că în mediul de afaceri din România companiile mari și mijlocii care obțin performanțe relaționate cu productivitatea și inovarea superioare colaborează având la bază contracte mai complexe, nu mai simple. Pe de altă parte, se pare că, complexitatea contractelor de colaborare nu influențează îndeplinirea obiectivelor colaborării (companiile mari și mijlocii care au parte de contracte de colaborare mai complexe nu au parte de mai multe colaborări care își îndeplinesc obiectivele).

În acest capitol, am mai văzut că organizațiile/companiile mari din România nu au parte de mai multe colaborări care își îndeplinesc obiectivele, comparativ cu organizațiile/companiile mijlocii. De asemenea, companiile de dimensiuni mari și foarte mari nu obțin performanțe relaționate cu productivitatea (de exemplu, cifră de afaceri) sau cu inovarea (de exemplu, cunoștințe sau abilități noi) superioare datorate colaborărilor strategice în care acestea participă, comparativ cu organizațiile mijlocii. Am mai văzut că organizații și companii de mari dimensiuni nu au create în cadrul companiei competențe de colaborare superioare în comparație cu societățile mijlocii.

În aceeași ordine de idei, filiale în România ale unor corporații globale și multinaționale importante precum NTT Data, Saint-Gobain, Genpact, Betfair etc. nu au parte de mai multe colaborări care își îndeplinesc obiectivele în comparație cu organizațiile naționale. Mai mult decât atât, datele empirice ne spun că aceste filiale ale unor importante companii multinaționale nu au dezvoltate în cadrul companiei competențe de colaborare superioare, comparativ cu organizațiile/companiile românești. În acest sens, se pare că organizații și companii precum Banca Transilvania, Artego, Elsaco Electronic, Construcții Erbașu etc. au create în cadrul companiei competențe de colaborare la fel de dezvoltate precum filialele unor companii internaționale. Acest lucru nu poate decât să ne bucure.

În ceea ce privește aceste aspecte discutate, bineînțeles, fiecare companie este diferită pentru fiecare fațetă în parte. De exemplu, nivelul proactivității este diferit pentru fiecare companie. Ideea este că diferențele dintre companii nu sunt suficient de clare pentru a putea spune cu o probabilitate mai mare de 95% că aceste diferențe nu sunt datorate unor erori de eșantionare, sau că rezultatele nu sunt obținute în situația în care ipoteza nulă este adevărată.

În fine, datele empirice ne spun că în mediul de afaceri din România companiile mari și mijlocii care colaborează mai mult orizontal (colaborează într-un procent mai mare cu competitorii sau cu organizații de tip complementari) comparativ cu organizațiile și companiile care colaborează mai puțin orizontal, nu au parte de mai multe colaborări care își îndeplinesc obiectivele. Dacă în situația colaborărilor cu competitorii lucrurile sunt foarte logice, crescând numărul colaborărilor cu competitorii cresc șansele de a avea colaborări care nu își îndeplinesc obiectivele, în mod normal, pentru colaborările cu organizațiile de tip complementari datele ar fi trebuit să sprijine această ipoteză. Deși acceptăm aceste rezultate, existând la nivelul populației mai puțin de 5% șanse ca rezultatele să nu se verifice, ne menținem atitudinea sceptică și credem că planul de cercetare poate fi optimizat în viitor. În plus, se poate ca respondenții să nu fi înțeles bine conceptul de complementari.

Foarte interesant, de asemenea, datele empirice ne spun că acele companii mari și mijlocii care colaborează mai mult orizontal nu obțin performanțe relaționate cu productivitatea sau inovarea superioare prin intermediul colaborărilor în care acestea participă, comparativ cu acele companii care colaborează mai puțin orizontal (sau chiar deloc). Acest rezultat îl acceptăm, deoarece există mai puțin de 5% șanse ca el să nu se verifice la nivelul populației sau să fie obținut datorită unor erori de eșantionare, însă

ne menținem o atitudine sceptică. Fără îndoială, planul de cercetare poate fi optimizat în viitor în funcție doar de aceste relații. Deoarece în această lucrare ne-am dorit să surprindem o privire de ansamblu asupra performanțelor relaționate cu productivitatea și inovarea, se poate ca acele companii care colaborează mai mult orizontal să aibă parte, de exemplu, de o cifră de afaceri mai bună datorată colaborărilor strategice comparativ cu acele companii care colaborează mai puțin orizontal. Sau, de mai multe abilități noi dobândite de la partenerii de colaborare. Considerând însă dimensiunile performanță relaționată cu productivitatea și inovarea per ansamblu, nu am obținut o diferență semnificativă statistic între companiile care colaborează mai mult sau mai puțin orizontal.

## **CAPITOLUL 7. CONCLUZII FINALE ȘI CONTRIBUȚII PERSONALE**

### **7.1 INTRODUCERE**

În cadrul acestui ultim capitol vom sintetiza principalele aspecte prin care lucrarea de față contribuie la progresul cunoașterii științifice din domeniul managementului strategic. Vom discuta, de asemenea, aspecte importante în ceea ce privește aria de aplicabilitate managerială a lucrării și principalele implicații pentru managementul companiilor din România. În ceea ce privește etica profesională, vom discuta pe scurt principalele limite ale cercetării, ilustrând cu idei care pot constitui oportunități pentru noi lucrări științifice. În special, pentru cercetătorii interesați de avansul cunoașterii în domeniul de cercetare “strategii de colaborare/management strategic colaborativ”.

### **7.2 CONTRIBUȚII PERSONALE LA CUNOAȘTEREA ȘTIINȚIFICĂ**

Lucrarea de față are un puternic caracter aplicativ. În același timp, însă, contribuie și la avansarea incrementală a teoriei existente în cadrul literaturii de specialitate. În acest sens, principala contribuție a lucrării de față este aceea că actualizează, îmbunătățește și avansează teoria managementului strategic colaborativ. Cu alte cuvinte, lucrarea de față este o cercetare fundamentală deoarece avansează cunoașterea într-un anumit domeniu (Răboacă și Ciucur, 1999), chiar dacă nu în sensul cercetării fundamentale precum lucrarea privind teoria generală a relativității a lui Albert Einstein. Teoria generală a relativității are un caracter de transformare radicală și nu incrementală precum lucrarea de față. Chiar și așa, lucrarea de față este o cercetare fundamentală deoarece are ca scop principal acumularea de noi cunoștințe privind aspectele fundamentale ale fenomenelor și faptelor observabile și să asigure astfel noi deschideri care împing mai departe cunoașterea științifică (Răboacă și Ciucur, 1999) în domeniul managementului strategic. Pe de altă parte, lucrarea noastră este o cercetare științifică aplicativă deoarece ceea ce am realizat este o investigație originală cu scopul de a propune soluții mai bune pentru mediul de afaceri.

Dintr-o altă perspectivă, lucrările de specialitate și studiile care abordează managementul strategic colaborativ, mai ales în țara noastră, sunt extrem de puține. Există câteva lucrări care discută aspecte privind strategiile de colaborare ale companiilor. De exemplu, Borza (2012), Nicolescu și Popa (2011), Ciobanu și Ciulu (2005). În general, este vorba despre discutarea strategiilor de colaborare în manualele de management strategic. În acest sens, considerăm că aportul adus la îmbogățirea domeniului prin intermediul prezentei lucrări de doctorat va marca un pas spre

consolidarea și completarea cunoștințelor specifice domeniului pe de o parte, și la avansarea cunoașterii pe de altă parte.

În acest sens, menționăm că ar fi nevoie de introducerea unui domeniu de studiu “nou” în universitățile și centrele de cercetare din România, independent: **management strategic colaborativ**. Cercetarea de față, din căte știm noi, este prima lucrare la nivel național care discută în detaliu, într-un mod holistic, colaborările strategice ale companiilor cu scopul de a propune o teorie mai precisă și care privește mult mai în adâncime fenomenul. Ceea ce propune autorul acestei lucrări este un nivel de precizie mult mai avansat și mult mai multă atenție dedicată colaborărilor strategice ale organizațiilor. Este vorba despre un aparat conceptual nou care necesită o abordare nouă, mai profundă și mai precisă și probabil astfel deschide un câmp nou pentru cercetarea și educația economică din România. De exemplu, în lucrările existente în România strategiile de colaborare sunt privite doar la nivelul unei colaborări individuale. Prin cercetarea de față ne propunem astfel să extindem teoria despre strategiile de colaborare existentă în manualele de management strategic din România, de la nivelul unei colaborări individuale, la nivelul portofoliului de colaborări (toate colaborările unei companii).

În acest sens, în continuare vom prezenta pe scurt principalele contribuții aduse pentru avansul și progresul cunoașterii științifice din domeniul managementului strategic.

### 7.2.1. Contribuții aduse la nivelul noțiunilor teoretice și conceptuale

Per ansamblu, principala contribuție la nivelul noțiunilor teoretice și conceptuale este completarea și îmbunătățirea teoriei strategiilor de colaborare. În paragrafele următoare vom prezenta pe scurt principalele contribuții:

- *Cercetarea de față descrie efectiv cum se implementează strategiile de colaborare, în cadrul diferitelor structuri pentru colaborare (societăți mixte, alianțe strategice, parteneriate strategice) prin cele trei mecanisme și nu se limitează doar la descrierea fiecărui tip de strategie sau doar la decizia de selectare a unei opțiuni pentru colaborare.*

În cadrul teoriei de specialitate există o mulțime de lucrări care abordează strategiile de colaborare prin prisma celor două mecanisme discutate de noi în detaliu: mecanismul legal și mecanismul relațional. Cu toate acestea, în literatura de specialitate nu există încă o abordare de tipul legal, formal non-legal și relațional. Spuneam că recent au început să apară dovezi despre implementarea colaborărilor prin structuri formale non-legale (Reuer și Devarakonda, 2016). Cu toate acestea, aceste lucrări nu sunt preocupate de modul în care se implementează efectiv strategiile cu ajutorul celor trei mecanisme. În cadrul capitolului trei descriem efectiv cum se realizează implementarea în cadrul fiecărui tip de colaborare și prezentăm în detaliu instrumentele necesare pentru fiecare mecanism. De asemenea, prezentăm în detaliu parametrii care pot fi utilizați pentru designul unei structuri organizatorice a colaborării și modul efectiv de alocare a resurselor.

- *Cercetarea de față redefineste activitatea de colaborare strategică a organizațiilor.*

În majoritatea studiilor existente în literatura internațională toate colaborările sunt clasificate generic drept “alianțe strategice”. În cadrul acestei lucrări, propunem o nouă tipologie: societăți mixte, alianțe strategice cu acționariat comun, alianțe strategice fără acționariat comun, parteneriate strategice. Prin urmare, lucrarea de față propune că nu toate colaborările strategice sunt alianțe strategice. Pe de altă parte, considerăm că nu toate colaborările sunt colaborări strategice. Există colaborări operaționale cu durată sub un an, colaborări tactice cu durată între unu și cinci ani și colaborări strategice cu durată de peste cinci ani. Am recurs la această tipologie, în primul rând, pentru că este mai apropiată de realitate și în plus, credem că este mult mai utilă practicii economice. În cadrul capitolului întâi, cititorii găsesc toate amănuntele și detaliile privind elaborarea acestei tipologii.

- *Lucrarea introduce și diferențiază între tipurile de colaborări strategice care pot exista la nivelul unei companii și colaborările strategice care pot exista la nivelul unității strategice de afaceri.*

În acest sens, există strategii de colaborare la nivelul firmei (clasificate în funcție de structura colaborării) și strategii de colaborare la nivelul afacerii (clasificate în funcție de obiectivul colaborării). În cadrul literaturii de specialitate sunt menționate cele trei tipuri de structuri pentru colaborare care pot exista la nivelul firmei (societăți mixte, alianțe strategice, parteneriate strategice) însă nu și cele de la nivelul unității strategice de afaceri. În acest sens, cercetarea de față propune și strategii de colaborare la nivelul unității strategice de afaceri. De asemenea, cele trei tipuri de strategii de colaborare de la nivelul firmei în multe lucrări sunt doar descrise și nu sunt prezentați principalii determinanți strategici care pot influența decizia de selectare a unei opțiuni pentru colaborare potrivită. Capitolul întâi (la nivelul afacerii) și cea mai mare parte a capitolului doi (la nivelul companiei) sunt dedicate efectiv discutării procesului de selectare a unei opțiuni pentru colaborare potrivite și sunt prezentați în detaliu determinanții strategici ai colaborărilor strategice. Această arie de cercetare (selectarea unei opțiuni pentru colaborare potrivite) este aria de cercetare la care lucrarea contribuie cel mai mult.

O altă contribuție personală este ideea de separare a procesului de selectare a unei opțiuni pentru colaborare la nivelul afacerii (care este necesar să se realizeze în cadrul companiei) și la nivelul companiei (care este necesar să se realizeze împreună cu partenerul la nivelul diadic). Spuneam în cadrul lucrării că acest proces poate explica de ce mai mulți cercetători au obținut rezultate diferite în ceea ce privește selectarea unei opțiuni pentru colaborare: factorii care determină obiectivul colaborării sunt diferiți de factorii care determină structura. Mai multe detalii pot fi consultate accesând Lehene și Borza (2016).

- *Cercetarea de față introduce un tip nou de strategii de colaborare la nivelul firmei: alianțe strategice fără acționariat comun.*

La cele trei tipuri de strategii de colaborare existente în cadrul literaturii de specialitate, în cadrul lucrării de față, introducem un tip nou de strategie la nivelul companiei: alianțe strategice fără acționariat comun. În capitolul întâi spuneam că această tipologie este oportună prin prezența în practica economică. Deși Reuer și Devarakonda (2012) și (2016) sau Albers *et al.* (2016) sunt primii cercetători care aduc dovezi privind existența acestor structuri formale non-legale, puse în aplicare de către companii dincolo de structura legală a colaborării, aceștia nu au în vedere crearea unei noi tipologii și nici nu specifică faptul că ar fi vorba despre un nou tip de strategie. În plus, în cercetarea de față, noi menționăm explicit faptul că este vorba despre un tip nou de strategie. Mai mult decât atât, precizăm că este vorba despre un tip de strategie la nivelul companiei.

- *Lucrarea de față recomandă ca activitatea de colaborare strategică a companiilor să se afle atât în atenția managementului companiilor mari, cât și în atenția managementului firmelor mici și mijlocii.*

În acest sens, lucrarea de doctorat extinde ideea de instituționalizare și monitorizare a colaborărilor strategice ale unei companii la toate tipurile de firme și recomandă ca activitatea de management a portofoliului de colaborări să preocupe toate tipurile de firme și nu doar companiile mari. Pe parcursul lucrării, am propus linii de acțiune atât pentru companiile mari, cât și pentru firmele de tip IMM. De exemplu, în capitolul patru, spuneam că în cadrul firmelor mici este important ca managerul general să se ocupe de gestiunea colaborărilor strategice ale companiei. În schimb, în cadrul companiilor mari, este recomandat ca organizațiile să elaboreze o funcțiune dedicată special pentru managementul acestor colaborări. Mai multe detalii privind acest subiect pot fi consultate accesând Lehene și Borza (2017a).

- *Lucrarea de față propune un model pentru selectarea partenerului de colaborare.*

Bazele acestui model sunt dezvoltate de către profesorii americanii Holmberg și Cummings (2009). Cu toate acestea, în lucrarea de față introducem modelul profesorilor americanii, însă adaptat și cu trei diferențe importante:

1. Introducem un pas suplimentar la modelul profesorilor americanii (pasul cinci), denumit “selectarea strategiei la nivelul afacerii”;
2. Abordăm etapele selectării partenerului la nivelul industriei și la nivelul firmei separat;
3. Introducem noțiunile de “activități esențiale” și „attribute de dorit ale partenerului”.

În cadrul capitolului întâi prezentăm argumentele completării modelului inițial. De exemplu, în modelul inițial, selectarea partenerului la nivelul companiei se va realiza prin completarea analizei realizată la nivelul industriei, cu factori care țin de caracteristicile partenerului. În cercetarea de față specificăm că nu este indicată

completarea analizei cu factori care țin de partener. În schimb, propunem realizarea unei analize separate. De asemenea, menționăm faptul că noțiunile introduse în lucrarea de față „activitățile esențiale” și „atributele de dorit ale partenerului” sunt concepte diferite de conceptul de „compatibilitate a partenerului”. În acest sens, lucrarea de față clarifică lucrurile. Multe lucrări de specialitate apelează la acest concept „umbrelă” pentru a descrie măsura în care un partener este adecvat/potrivit pentru a dezvolta împreună o colaborare strategică. În schimb, spuneam în capitolul întâi al cercetării de față că nu este necesară compatibilitatea partenerului pentru toate tipurile de compatibilitate, ci doar pentru acele atribute necesare pentru realizarea activităților și îndeplinirea obiectivelor colaborării.

- *Lucrarea de față propune determinanți strategici pentru elaborarea contractelor de colaborare.*

În literatura de specialitate există numeroase studii care discută aspecte interesante privind contractele de colaborare ale organizațiilor. De exemplu, Reuer și Ariño (2002) discută despre modificările care pot apărea în contractele de colaborare pe parcursul evoluției. Ariño *et al.* (2014) abordează în mod specific clauzele privind încheierea colaborării. Subcapitolul 2.6 reprezintă o analiză în detaliu a acestor studii și sunt discutate principalele rezultate obținute de către cercetători. Cu toate acestea, în literatura de specialitate există foarte puține studii care abordează determinanții strategici ai complexității contractelor de colaborare. Cu alte cuvinte, discutarea unor aspecte privind situațiile în care este necesar designul unui contract de colaborare mai simplu, comparativ cu situațiile în care este indicată elaborarea unor contracte de colaborare mai complexe. În acest sens, în cadrul subcapitolului 2.6 sunt prezentați în detaliu acești determinanți și este discutat sensul influenței fiecărui dintre aceștia asupra complexității contractelor de colaborare. Cu privire la acest subiect, este vorba despre o contribuție incrementală, în vederea îmbunătățirii și consolidării teoriei contractelor de colaborare.

- *Cercetarea introduce un tip de nou de strategie pentru companiile care doresc să se protejeze de comportamentul oportunist al partenerului: „răspuns în oglindă și limitarea obiectivelor companiei în cadrul colaborării”*

Potrivit lui Parkhe (1993) și Phelan *et al.* (1995) cea mai bună strategie în situația comportamentului oportunist al partenerului este strategia de tip „răspuns în oglindă și încheierea colaborării atunci când partenerul se comportă oportunist”. Cu alte cuvinte, compania este necesar să se comporte în cadrul unei colaborări în funcție de atitudinea partenerului iar în anumite situații, aceasta poate să considere părăsirea/incheierea colaborării. În lucrarea de față introducem o nouă strategie care propune limitarea obiectivelor colaborării în situații în care colaborarea este mai greu de încheiat/întrerupt. Cu toate că ideea inițială a fost propusă de Oxley și Sampson (2004), ideea de protecție înainte și după apariția comportamentului oportunist, precum și discutarea acestor strategii distinct, înainte și după apariția comportamentului

oportunist reprezintă o contribuție personală. De exemplu, Parkhe (1993) și Phelan *et al.* (1995) propun aceste strategii pentru protecția de comportamentul oportunist al partenerului, însă nu menționează că ar fi vorba despre o strategie de protecție *după* apariția acestui tip de comportament și nici nu discută despre prevenirea de comportamentul oportunist (*înainte* de apariția acestui comportament). De asemenea, aceștia nu iau în calcul faptul că încheierea unei colaborări nu este întotdeauna ușor de realizat sau pur și simplu încheierea poate genera costuri foarte mari. În acest sens, autorii menționați mai sus nu discută despre protecția de comportamentul oportunist luând în calcul și aceste aspecte.

- *Lucrarea de doctorat propune un proces distinct în ceea ce privește evaluarea strategiilor de colaborare.*

În cadrul literaturii de specialitate există foarte multe lucrări care discută aspecte despre evaluarea strategiei (în mod general) sau a strategiilor de colaborare (în mod specific). Cu toate acestea, în cadrul teoriei de specialitate încă nu există lucrări care să integreze atât nivelul companiei cât și nivelul colaborării din perspectiva evaluării strategiilor de colaborare. De exemplu, am văzut în capitolul patru faptul că, per ansamblu, evaluarea strategiei implică revizuirea bazelor elaborării strategiei, măsurarea performanțelor, compararea performanțelor cu standardele și adoptarea unor măsuri corective. Cu toate acestea, am arătat deja că această evaluare a strategiei este recomandat să reprezinte doar o măsură parțială a performanței. În figura 4.1 se poate observa că este important să se evaluateze strategia de colaborare și în cadrul companiei, plus evaluarea portofoliului de colaborări. În acest sens, extinderea teoriei privind procesul de evaluare a strategiilor de colaborare (modul în care este necesar să fie evaluate strategiile de colaborare) reprezintă o contribuție personală. Este vorba despre cele trei etape din figura 4.1. Ideea privind evaluarea strategiilor de colaborare (modul în care este necesar ca strategiile de colaborare să fie evaluate) și încadrarea indicatorilor pentru evaluarea strategiilor de colaborare pe etape (indicatori pentru evaluare la nivelul colaborării, la nivelul companiei și pentru evaluarea portofoliului) reprezintă contribuția personală a autorului.

- *Cercetarea propune un cadru pentru modificări în mecanismul de implementare pe parcursul evoluției.*

În literatura de specialitate există câteva lucrări care discută aspecte despre evoluția colaborărilor pe parcursul implementării. De exemplu, Reuer *et al.* (2002) abordează relația dintre evoluția colaborărilor în timp și modificările survenite în mecanismul de implementare. Cu toate acestea, ideea privind cele două categorii de modificări care pot afecta evoluția unei colaborări strategice (schimbarea structurii respectiv, adaptarea mecanismului de implementare) reprezintă contribuție proprie. Vezi figura 4.3. De exemplu, autorii mai sus menționați, observă că anumite variabile contribuie la creșterea probabilității de apariție a modificărilor iar alte variabile contribuie la scăderea probabilității apariției unor modificări. Cu toate acestea, autorii nu descriu

efectiv cum evoluează relațiile și nu sunt preocupați de ce modificări pot apărea, ci doar de probabilitatea apariției acestor modificări. În acest sens, capitolul patru descrie în detaliu ce modificări pot apărea.

De asemenea, o altă contribuție personală este gruparea celor șapte alternative de evoluție prezentate de către Dussauge și Garrette (1998) și Reuer (2000) în trei grupe principale de evoluție și apoi discutarea separat din perspectiva evaluării pentru fiecare grupă principală. În capitolul al patrulea explicit am menționat că evoluția colaborării este necesar să fie privită diferențiat, în funcție de posibilitățile de evoluție pentru că atfel se negociază când se are în vedere încheierea, achiziția partenerului sau continuarea colaborării. În acest sens, în capitolul patru pentru fiecare alternativă de evoluție am discutat în detaliu factorii care pot afecta decizia încheierii, achiziției sau continuării colaborării și am sintetizat rezultatele obținute de către diverși cercetători în trei tabele:

- 1) Factori care pot conduce la încheierea colaborării;
- 2) Factori care cresc probabilitatea ca partenerul să efectueze unele acțiuni strategice/tactice în vederea achiziției ulterioare a companiei;
- 3) Factori care pot contribui la încheierea colaborării, continuarea colaborării sau achiziția partenerului de colaborare.

### 7.2.2 Contribuții aduse la nivelul cercetării empirice

Per ansamblu, la nivelul cercetării empirice lucrarea de față contribuie cu argumente validate științific la creșterea performanțelor organizațiilor pe ambele direcții strategice: atât explorare, cât și exploatare și astfel își propune să contribuie la discuția privind obținerea ambidexterității organizatorice a companiilor. Deși ambidexteritatea organizatorică se află printre preocupările recente ale mai multor cercetători, lucrarea de față propune, în mod specific, obținerea ambidexterității organizatorice prin participarea în colaborări strategice. În acest sens, principala contribuție la nivelul cercetării empirice este *testarea unor legături de corelație între anumite variabile independente și performanța organizațiilor*. În acest sens, principalele contribuții specifice aduse la nivelul cercetării empirice sunt discutate în paginile următoare.

- *Lucrarea de față contribuie cu suport empiric pentru unele aspecte pentru care nu există suport empiric în teoria internațională.*

De exemplu, modelul specific propus de noi pentru selectarea partenerului a fost dezvoltat anterior de profesori americani, însă acesta nu a fost testat empiric pe scară largă pentru a vedea dacă companii care apelează la anumite aspecte dezvoltate în cadrul modelului obțin performanțe superioare. În capitolul șase am testat empiric și am observat că organizațiile care se preocupă mai atent de selectarea partenerilor obțin performanțe superioare. În acest sens, putem spune că, per ansamblu, modelul propus de Holmberg și Cummings (2009) pentru selectarea partenerilor de colaborare găsește sprijin empiric în lucrarea de doctorat. Companiile care recurg la anumite aspecte din

cadrul modelului obțin performanțe mai bune, comparativ cu cele care nu recurg (sau apelează mai puțin) la aceste aspecte.

În aceeași ordine de idei, Albers și colaboratorii (2016) sunt primii cercetători care introduc în cadrul teoriei de specialitate conceptul de “structură organizatorică a colaborării”. Cu toate acestea, acest model de organizare a activităților nu a fost testat empiric. În schimb, în lucrarea de față, noi chiar am testat și am observat că organizațiile care apelează la aceste structuri organizatorice formale non-legale pentru colaborare obțin performanțe superioare. În schimb, companiile care nu apelează la aceste mecanisme formale non-legale obțin și performanțe mai modeste.

În acest sens, lucrarea de doctorat contribuie cu dovezi empirice, validate științific, pentru următoarele aspecte/variabile pentru care nu există suport empiric în teoria internațională: (1) selectarea partenerilor; (2) structura organizatorică a colaborării (mecanism formal non-legal); (3) prevenirea și protecția de comportamentul oportunist; (4) monitorizarea evoluției colaborărilor strategice. Între toate aceste variabile și **performanța portofoliului de colaborări (atât inovativă, cât și relaționată cu productivitatea)** există o legătură de corelație pozitivă și semnificativă statistic.

Tot la acest capitol am obținut suport empiric pentru legăturile între variabilele (1) selectarea partenerilor de colaborare, respectiv (2) monitorizarea evoluției colaborărilor strategice și **numărul colaborărilor companiei care și-au îndeplinit obiectivele**.

- *Lucrarea de față contribuie cu suport empiric pentru unele aspecte/variabile pentru care există suport empiric în teoria internațională.*

Aspectele discutate mai sus contribuie cu dovezi și suport empiric pentru teoria existentă în literatura internațională de specialitate care nu beneficia de aceste dovezi empirice. În plus, în cadrul lucrării am obținut suport și pentru alte variabile pentru care există deja suport empiric, contribuind astfel la consolidarea acestor dimensiuni (suportul este acum mai puternic). De exemplu, în capitolul șase am observat că între proactivitatea companiei și performanța obținută de companii prin intermediul colaborărilor strategice există o legătură de corelație pozitivă și semnificativă. Sau, între selectarea partenerilor de colaborare și îndeplinirea obiectivelor colaborărilor. Companiile care se preocupă mai atent de selectarea partenerilor au parte de mai multe colaborări care își îndeplinesc obiectivele inițiale. În schimb, companiile care se preocupă mai puțin de acest aspect au parte de mai puține colaborări care își îndeplinesc obiectivele.

În acest sens, lucrarea de doctorat contribuie cu dovezi empirice, validate științific, pentru următoarele aspecte/variabile pentru care există deja suport empiric: (1) proactivitatea companiei; (2) mecanismul relațional; 3) practici manageriale, doar performanța relaționată cu productivitatea ; (4) anagajamentul și suportul managementului de vârf. Între toate aceste variabile și **performanța portofoliului de colaborări (atât inovativă, cât și relaționată cu productivitatea)** există o legătură de corelație pozitivă și semnificativă statistic.

- *Lucrarea de față contribuie cu dovezi contrare pentru unele variabile (contrazice teoria).*

În capitolele cinci și șase ale lucrării de doctorat în urma testării teoriei (sau a unor aspecte teoretice privind strategiile de colaborare) am obținut și o serie de rezultate care contrazic teoria existentă. De exemplu, în capitolul cinci (cercetarea empirică calitativă) în urma analizării datelor am observat că 70% dintre firmele din lotul nostru de cercetare recurg la procedee și tehnici foarte simple pentru selectarea unui partener de colaborare. De exemplu, acestea selectează pe baza calității și a prețului. Atât. Nimic mai mult. Nu scanează mediul pentru identificarea oportunităților de colaborare la nivelul industriei, nu iau în considerare atributele de dorit ale partenerului etc. Rezultatele analizei probelor calitative pot fi observate în tabelul 5.17.

În același sens, în capitolul șase (cercetarea empirică cantitativă) am observat că din punct de vedere statistic, între anumite variabile și numărul colaborărilor companiilor care își îndeplinesc obiectivele nu există legătură de corelație. De exemplu, între utilizarea anumitor practici specifice colaborărilor strategice și numărul colaborărilor care și-au îndeplinit obiectivele inițiale.

În acest sens, lucrarea de doctorat contribuie cu dovezi empirice contrare pentru următoarele variabile: (1) proactivitatea companiei; (2) practici manageriale specifice; (3) angajamentul și suportul managementului de vârf; (4) mecanismul relational; (5) mecanismul formal non-legal; (6) protecția de comportamentul oportunist. Între toate aceste variabile și **numărul colaborărilor companiei care și-au îndeplinit obiectivele** nu există legătură de corelație semnificativă. (Vezi tabelul cu rezultate 6.17).

- *Lucrarea de față contribuie cu informații noi privind teoria strategiilor de colaborare existentă în cadrul literaturii internaționale de specialitate.*

Toate aspectele discutate până în prezent au rezultat din testarea unor aspecte teoretice privind strategiile de colaborare (testarea teoriei). Cu toate acestea, în capitolul cinci (cercetarea calitativă) în urma analizării și prelucrării datelor am obținut și o serie de informații noi/inductive care pot contribui la teoria existentă pe două direcții:

1. Avansul incremental al teoriei existente;

De exemplu, unul dintre cele mai importante rezultate inductive cu privire la colaborările strategice între organizații este faptul că selectarea partenerului, negocierea sau designul contractului de colaborare depind de tipul și complexitatea colaborării. Sau, intrarea partenerilor în insolvență este drept principala problemă a companiilor din România.

2. Dezvoltarea unei teorii noi, privind colaborările strategice în care participă firmele mici (sau IMM);

De exemplu, după prelucrarea datelor am observat că de obicei firmele mici nu prea sunt încurajate să propună soluții noi, idei noi în cadrul cadrul colaborărilor cu firmele mari. În aceeași ordine de idei, firmele mici au foarte puțin loc de negociere, în situația negocierii cu firmele mari. Pentru mai multe rezultate inductive se poate consulta

Lehene și Borza (2017b, 2018a) sau prezentarea rezultatelor în formă sintetizată în tabelul 5.17.

- *Cercetarea contribuie cu informații privind diferențele care pot exista între companiile din România, în ceea ce privește colaborările strategice.*

La acest capitol, lucrarea de doctorat contribuie cu rezultate (date empirice) pentru trei categorii de comparații : (1) rezultate privind diferențele care pot exista între companiile mari și mijlocii; (2) rezultate privind diferențele care pot exista între filialele în România ale unor companii multinaționale și companiile naționale; (3) rezultate privind diferențele care pot exista între companiile care colaborează mai mult sau mai puțin orizontal.

Pentru toate cele trei categorii de comparații nu s-au găsit diferențe semnificative din punct de vedere statistic între companii. (Tabelul 6.19). De exemplu, potrivit rezultatelor studiului nostru, în mediul de afaceri din România, companiile mijlocii obțin performanțe la fel de bune prin intermediul colaborărilor strategice precum companiile mari.

- *Validarea chestionarului de cercetare prin testarea consistenței interne și prin recurgerea la metoda înjumătățirii.*

Chestionarul elaborat are în consistență atât itemi utilizați în cercetări anterioare, cât și itemi proprii, deduși de către autorul acestei lucrări pe parcursul studiului literaturii. Acesta a fost aplicat prin intermediul e-mailului la nivel național, fiind înregistrată o rată de răspuns de 5,85% raportat la numărul companiilor contactate. Chestionarul a fost analizat sub aspectul fidelității prin intermediul coeficientului  $\alpha$  Cronbach și prin metoda înjumătățirii. Prin ambele metode a rezultat un chestionar fidel, toate întrebările „țintind” grupat și în aceeași direcție. Din punct de vedere al validității, chestionarul este foarte probabil ca într-adevăr să măsoare ceea ce își propune. Am arătat în capitolul șase faptul că variabilele utilizate în cadrul acestei cercetări au suport în teoria de specialitate.

### **7.3 IMPLICAȚII MANAGERIALE**

Spuneam pe tot parcursul lucrării că studiul de față are un puternic caracter aplicativ și este proiectat să contribuie cu informații noi, validate științific, la practica nemijlocită în vederea îmbunătățirii performanțelor companiilor din România. În acest sens, în primul rând, lucrarea de față oferă companiilor din România un set de metode, tehnici și soluții concrete pentru colaborare strategică, pentru managementul profesionist al colaborărilor strategice. În același timp, lucrarea oferă suportul necesar pentru crearea și dezvoltarea competențelor pentru colaborare a companiilor. Astfel, managerii companiilor din România găsesc în lucrarea de față răspunsul la o serie de întrebări în ceea ce privește colaborările strategice, alături de instrumentele necesare pentru fiecare etapă din ciclul de viață al colaborării. De exemplu: cum să selectezi o opțiune

strategică pentru colaborare potrivită? Când este adecvată o strategie de tipul PS, AS, SM? Cum să selectezi un partener adecvat? Cum trebuie organizată munca în cadrul unui PS, AS, SM? Cât de complex trebuie să fie un contract de colaborare? Când este necesar ca organizația noastră să încheie colaborarea? Etc.

În al doilea rând, în urma realizării cercetării empirice cantitative, în vederea obținerii ambidexterității organizatorice de către companii, lucrarea de doctorat încurajează companiile din România să dezvolte acțiuni pe următoarele direcții:

1. să fie mai proactive în identificarea de oportunități de colaborare;
2. să se preocupe mai atent și să aloce mai multe resurse pentru selectarea partenerilor de colaborare;
3. managementul de vârf să acorde mai mult suport în vederea participării în colaborări strategice;
4. să utilizeze practici manageriale specifice colaborărilor strategice;
5. să apeleze și la mecanisme formale non-legale (să participe în alianțe strategice fără acționariat comun) atunci când este cazul;
6. să dezvolte un mecanism relațional împreună cu partenerii;
7. să se preocupe de prevenirea și protecția de comportamentul oportunist;
8. să monitorize evoluția colaborărilor strategice.

Toate aceste linii de acțiune au suport empiric în lucrarea de față. Conform rezultatelor analizei statistice, companiile mari și mijlocii cele mai performante din România care adoptă aceste linii de acțiune obțin performanțe superioare. În schimb, companiile mari și mijlocii cele mai performante din România mai puțin preocupate de aceste acțiuni obțin performanțe mai modeste (atât pentru inovare/explorare, cât și pentru productivitate/exploatare). În același sens, selectarea unor parteneri de colaborare compatibili și monitorizarea atentă a colaborărilor strategice va contribui și la creșterea numărului de colaboaři a companiei care își îndeplinesc obiectivele.

Al doilea aspect important este că lucrarea de față se adresează conducerii executive, managementului de vârf a companiilor, în principal, directorului executiv responsabil cu managementul colaborărilor strategice ale companiei (*chief executive alliances*) și într-o măsură mai mică managerilor de colaborări (*alliance managers*). În acest sens, lucrarea de față contribuie cu argumente validate științific pentru punerea în aplicare a politicii globale de colaborare a companiilor (*alliance policy*), toate aspectele dezvoltate de noi în această lucrare fiind practic ***principii de colaborare pentru centrul de excelență***.

Spuneam mai devreme că centrul de excelență este necesar să monitorize și să specifice principiile de colaborare de tipul *când, cum și cu cine* să se colaboreze iar prin intermediul politicii globale de colaborare să monitorizeze întreaga activitate de colaborare strategică a companiei din toate unitățile și diviziile acesteia. Lucrarea de față, astfel, oferă suportul necesar directorilor executivi responsabili cu gestiunea colaborărilor strategice pentru îndeplinirea acestui deziderat. Faptul că aceștia nu vor respecta cele discutate pe larg în această lucrare, acest lucru noi nu îl știm și nici măcar nu este obligatoriu. Foarte probabil este, după cum am văzut în partea statistică, că

respectând principiile de colaborare dezvoltate în această lucrare, companiile pe care le administrează vor obține performanțe mai bune decât concurenții. Am arătat deja pe parcursul întregii lucrări că simplul fapt de a participa în colaborări strategice și a acumula experiență nu este suficient. Companiile, pentru a obține performanțe superioare, trebuie să își dezvolte competențe pentru colaborare iar lucrarea de față oferă suportul necesar pentru îndeplinirea acestui deziderat.

Al treilea aspect este că lucrarea de față este utilă companiilor mari și mijlocii, și într-o măsură mai mică firmelor mici. Acest lucru este foarte logic. De exemplu, dacă în întreaga firmă își desfășoară activitatea 20 de persoane, este practic imposibil să delegi cinci persoane care să se ocupe special de colaborările strategice proprii. Sau, după cum spuneam, firmele mici adesea nu au resursele financiare suficiente ca să investească, de exemplu, împreună cu unul dintre furnizorii firmei pentru crearea unei noi societăți mixte. Cu toate acestea, unele principii de colaborare pot fi valabile și pentru firmele mici. De exemplu, proactivitatea companiei sau selectarea unui partener de colaborare compatibil. Este de așteptat ca și firmele mici fiind mai proactive sau care se preocupă mai atent de selectarea partenerului să obțină performanțe mai bune.

Al patrulea aspect este că lucrarea de față se adresează companiilor care doresc să crească și să se dezvolte, să se internaționalizeze și să își îmbunătățească atât performanțele financiare cât și cele inovative, atât pe termen scurt cât și pe termen lung. Bineînțeles, o companie care nu este interesată să crească și să se dezvolte nu va fi interesată de cele discutate în această lucrare. De altfel, sunt companii cu care am avut de a face pe parcursul realizării cercetării empirice. Astfel, credem că per ansamblu, lucrarea de față reprezintă un sprijin bine venit în demersul companiilor din România de creștere și dezvoltare, internaționalizare și de creștere a puterii a acestora.

#### **7.4 LIMITELE CERCETĂRII ȘI PERSPECTIVE DE CERCETARE PENTRU VIITOR**

În ciuda rigurozității pe care noi am dorit-o și metodologiei și tehnicielor avansate utilizate pentru cercetare, studiul nostru este caracterizat și de câteva limite importante de care cititorii este nevoie să țină cont.

În primul rând, atât pentru partea de cercetare calitativă cât și pentru analiza statistică rezultatele sunt bazate puternic pe subiectivismul managerilor participanți. Pe de-o parte, pentru analiza calitativă am realizat zece interviuri cu manageri de vârf din cadrul unor firme din județul Cluj. Cu toate acestea, am discutat o singură dată, cu un singur manager, și am interviewat doar pe unul dintre parteneri. Ar fi fost interesant, de exemplu, să aflăm părerea partenerului de colaborare din colaborarea referință. Care este punctul de vedere al partenerului? La fel de interesant ar fi fost, de exemplu, să aflăm ce cred de fapt oamenii care chiar lucrează în cadrul unei colaborări. În această lucrare, noi avem doar punctul de vedere al conducerii executive.

Pe de altă parte, pentru partea statistică, se știe foarte clar că măsurarea în studiile pe bază de chestionar se bazează pe perceptiile persoanelor chestionate. Ar fi fost

interesant, de exemplu, să avem acces la niște indicatori bazați mai mult pe date obiective pentru măsurarea dimensiunilor propuse de noi, și mai puțin pe percepții. De exemplu, am observat că tendințele managerilor au fost de a oferi scoruri ușor mai pozitive decât am observat noi pe parcursul cercetării calitative. De exemplu, pentru variabila "proactivitatea companiei" în cadrul analizei calitative am observat că măsura în care companiile scanează mediul pentru identificarea unor noi oportunități de colaborare este la un nivel mediu. Pe de altă parte, managerii participanți la studiul statistic au marcat scoruri foarte mari la această dimensiune. Aceasta poate fi și una dintre explicațiile pentru care pentru mai multe dimensiuni nu s-au găsit diferențe semnificative între companiile mari și mijlocii.

În al doilea rând, spuneam pe parcursul analizei statistice că am identificat unele tendințe de legături, asocieri între variabile, pentru care nu am obținut suport empiric, însă pentru care suspectăm că acestea ar putea fi semnificative în situația unui plan nou de cercetare, optimizat strict în funcție de aceste legături. Astfel, suspectăm că între colaborările orizontale și numărul colaborărilor care își îndeplinesc obiectivele poate exista o corelație semnificativă, însă este nevoie de un plan optimizat și mai riguros. În acest sens, credem că firmele care colaborează mai mult cu organizații complementare au parte de mai multe colaborări de succes. Pe de altă parte, companiile care au parte de mai multe colaborări care își îndeplinesc obiectivele credem că acestea colaborează mai puțin cu concurenții. La fel, am identificat că între colaborările cu concurenții și performanța inovativă există o relație de tip *reverse U shape*. Numărul colaborărilor cu concurenții crește, însă numai până la un anumit nivel, după care numărul mare de colaboratori concurenții va începe să creeze probleme și performanța inovativă va începe să scadă. Aceste relații există, le-am identificat prin analiza grafică, însă nu am obținut suport statistic pentru a fi validate. În acest sens, studierea mai în detaliu a acestor legături între tipul de colaboratori și performanța companiilor reprezintă oportunități pentru noi cercetări în viitor.

Pot exista mai multe motive pentru care nu s-au găsit diferențe semnificative statistic între companii pentru aceste legături. În primul rând, se poate că managerii să nu fi înțeles bine conceptul de complementari. În plus, în cadrul majorității companiilor din România, nu există încă un manager, echipă sau funcțiune pentru managementul și monitorizarea portofoliului de colaborări strategice a companiei pentru a putea oferi un răspuns cât de cât corect pentru evaluarea acestor dimensiuni. Aceste aspecte sunt dezvoltate în detaliu, în cadrul unui articol viitor trimis spre publicare *Alliance Function: Importance, Role, Creation*. Astfel, se poate să nu se fi găsit diferențe suficiente de clare deoarece s-au oferit doar estimări procentuale a numărului de colaboratori de un anumit tip. Unii manageri chiar au fost expliciti și ne-au specificat că estimarea numărului de colaboratori de un anumit tip (de exemplu, furnizorii) reprezintă doar o estimare a dânsilor.

O altă limită și în același timp posibilă direcție de cercetare, pentru explicarea de ce unele companii au parte de mai multe colaborări care își îndeplinesc obiectivele am identificat doar două variabile semnificative statistic: „selectarea partenerilor de

colaborare” și „monitorizarea și evoluția colaborărilor”. Am văzut că nu mai puțin de 81,9% din variația acestui tip de performanță a rămas total neexplicată. Astfel, aceste fapte deschid un câmp pentru noi cercetări.

În fine, din punct de vedere metodologic, lucrarea de față deschide un câmp pentru noi cercetări deoarece am văzut că există legături de asociere semnificative statistic între competențele de colaborare și creșterea performanțelor companiilor. Fără îndoială se pot aloca resurse pentru investigarea mult mai în detaliu și mult mai riguroasă a fiecarei fațete a competențelor de colaborare. De exemplu, scara „proactivitatea companiei” a fost compusă prin însumarea a șase itemi. În viitor, se poate examina mai în detaliu relația între această variabilă și performanța obținută. De exemplu, pentru fiecare item în parte.

Deoarece în cadrul acestei lucrări am aflat răspunsul la întrebarea „*care* sunt factorii pentru care unele companii obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor strategice?”, în viitor se pot realiza studii complexe (de exemplu, studii de caz) pentru a examina mai în detaliu *cum* și *de ce* unele companii obțin performanțe superioare prin intermediul colaborărilor strategice (Yin, 1984/2014).

## 7.5 CONCLUZII FINALE

Obiectivul principal al acestei lucrări a fost introducerea unui model de management profesionist a colaborărilor strategice ale unei companii cu scopul creșterii performanțelor relaționate cu productivitatea și inovarea, și astfel obținerea ambidexterității organizatorice. S-a urmărit ca pentru fiecare etapă din cadrul ciclului de viață al colaborărilor să fie oferite instrumentele și soluțiile necesare în vederea atingerii competitivității strategice. Partea teoretică a lucrării reprezintă, astfel, o revizuire a celor mai recente rezultate obținute de cercetători de la mai multe universități din Europa și Statele Unite. În acest sens, partea teoretică vine ca un suport pentru practica managerială din România fiind actualizată și în linie cu cele mai recente rezultate obținute de către diverse companii din lumea întreagă.

O atenție specială a fost dedicată creării unei noi tipologii care să reflecte cât mai bine realitatea din practica economică și selectării unei opțiuni pentru colaborare potrivite. În acest sens, colaborările strategice au fost clasificate în două categorii principale: (1) strategii de colaborare la nivelul firmei și (2) strategii de colaborare la nivelul unității strategice de afaceri. Pentru fiecare dintre cele două grupe s-au prezentat în detaliu criteriile (cu suport empiric) cele mai importante pentru selectarea unei opțiuni strategice potrivite și a fost descris în detaliu procesul efectiv de selectare.

Am discutat, de asemenea, aspecte importante despre implementarea colaborărilor strategice și managementul efectiv al acestor relații de colaborare din perspectiva managementului de vârf al companiei. Un aspect cheie îl reprezintă faptul că este recomandat să se realizeze formularea și punerea bazelor unei viitoare colaborări strategice înaintea etapei designului contractului de colaborare. În acest sens, este important ca viitorul contract de colaborare să fie privit din perspectivă managerială,

dincolo de funcția sa juridică. În ceea ce privește evaluarea strategiilor de colaborare, această activitate este indicat să se realizeze atât la nivelul colaborării, cât și în cadrul companiei de către conducerea executivă.

În finalul părții teoretice am aprofundat și am extins discuția noastră pentru întreg portofoliul de colaborări al unei companii. În acest sens, spuneam că un aspect deosebit de important este numirea unui director executiv responsabil cu gestiunea colaborărilor strategice ale companiei și formularea politicii globale pentru colaborare. Spuneam că prin intermediul politicii globale pentru colaborare conducerea executivă trebuie să monitorizeze derularea colaborărilor strategice ale companiei din toate diviziile și unitățile strategice de afaceri. În acest sens, toate aspectele discutate de noi reprezintă principii pentru colaborare, formulate pentru a fi utile centrului de excelență responsabil cu managementul colaborărilor strategice ale companiei.

Partea de cercetare empirică din cadrul prezentei lucrări s-a bazat pe o triangulare metodologică (Yin, 1984/2014). Acest lucru înseamnă că am apelat la două strategii de cercetare distințe pentru îndeplinirea același obiectiv: testarea unor aspecte teoretice privind strategiile de colaborare propuse în prima parte a lucrării (testarea teoriei). În urma comparațiilor între celor două analize empirice am observat faptul că, pe ansamblu, analiza calitativă adaugă suport parțial teoriei iar analiza cantitativă adaugă puternic suport empiric teoriei managementului strategic colaborativ. Mai specific, aspectele discutate de noi în prima parte a lucrării există în cadrul companiilor din România iar factorii propuși de noi contribuie semnificativ statistic la creșterea performanțelor companiilor din România.

## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Albers, S. (2010), Configurations of Alliance Governance Systems, *Schmalenbach Business Review*, 62: 204-233.
2. Albers, S., Wohlgezogen, F., Zajac, E. (2016), Strategic Alliance Structures: An Organization Design Perspective, *Journal of Management*, 42(3): 582-614.
3. Andresen, E., Lundberg, H., Roxenhall, T. (2012), Designing for commitment in regional strategic networks, *Management Research Review*, 35(6): 531-552.
4. Ariño, A., Reuer, J., Mayer, K., Jane, J. (2014), Contracts, Negotiation, and Learning: An Examination of Termination Provisions, *Journal of Management Studies*, 51: 379-405.
5. Barkema, H., Vermeulen, F. (1997), What differences in the cultural backgrounds of partners are detrimental for international joint ventures? *Journal of International Business Studies*, 28(4): 845-864.
6. Barnes, T., Raynor, S., Bacchus, J. (2012), A new typology of forms of international collaboration, *Journal of Strategy and Management*, 5(1): 81-102.
7. Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17(1): 99-120.
8. Băcanu, B. (2006a), *Management strategic*. Brașov: Editura Infomarket.
9. Băcanu, B. (2006b), *Practici de management strategic: Metode și studii de caz*. Iași: Editura Polirom.
10. Bener, M., Glaister, K. (2010), Determinants of performance in international joint ventures, *Journal of Strategy and Management*, 3(3): 188-214.
11. Bordean, O. (2009), *Strategii manageriale ale întreprinderilor de turism*. Teză de doctorat, Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca.
12. Borza, A. (2012), *Management Strategic*. Cluj-Napoca: Editura Risoprint.
13. Bouncken, R., Plüsche, B., Pesch, R., Kraus, S. (2014), Entrepreneurial orientation in vertical alliances: joint product innovation and learning from allies, *Review of Managerial Science*, 1-29.
14. Bouncken, R., Pesch, R., Kraus, S. (2015), SME innovativeness in buyer-seller alliances: effects of entry timing strategies and inter-organizational learning, *Review of Managerial Science*, 9(2): 361-384.
15. Bouncken, R., Clauß, T., Fredrich, V. (2016), Product innovation through coopetition in alliances: Singular or plural governance? *Industrial Marketing Management*, 53: 77-90.
16. Brătianu, C. (2002), *Management strategic*. Craiova: Editura Universitară.  
Buiga, A. (2009), *Statistică inferențială: Aplicații în SPSS*. Cluj-Napoca: Editura Todesco.
17. Chelcea, S. (2007), *Metodologia cercetării sociologice. Metode calitative și cantitative*. București: Editura Economică.
18. Choi, Y., Hise, R., Bagozzi, R., Fadil, P. (2010), Communication, utilization, and performance in international strategic alliances, *International Journal of Commerce and Management*, 20(1): 8-25.
19. Christoffersen, J., Plenborg, T., Robson, M. (2014), Measures of strategic alliance performance, classified, and assessed, *International Business Review*, 23: 479-489.

20. Clarke-Hill, C.M., Robinson, T., Bailey, J. (1998), Skills and competence transfers in European retail alliances: a comparison between alliances and joint ventures, *European Business Review*, 98(6): 300-310.

21. Clocotici, V., Stan, A. (2000), *Statistică aplicată în psihologie*. Iași: Editura Polirom.

22. Coase, R. (1937), The Nature of the Firm, *Economica, New series*, 4(16): 386-405.

23. Collins, J., Riley, J. (2013), Alliance Portfolio Diversity and Firm Performance: Examining Moderators, *Journal of Business and Management*, 19(2): 35-50.

24. Comino, S., Mariel, P., Sandonis, J. (2007), Joint ventures versus contractual agreements: an empirical investigation, *Spanish Economic Review*, 9(3): 159-175.

25. Cooper, R., Ross, T. (2007), Sustaining Cooperation with Joint Ventures, *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 25(1): 31-53.

26. Daft, R. (2010), *Understanding the theory and design of organizations*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

27. Das, T., Teng, B-S. (1999), Managing risks in strategic alliances, *The Academy of Management Executive*, 13(4): 50-62.

28. Das, T., Teng, B-S. (2000), A Resource-Based Theory of Strategic Alliances, *Journal of Management*, 26(1): 31-61.

29. Das, T., Teng, B-S. (2001), Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework, *Organization Studies*, 22(2): 251-283.

30. Das, T., Rahman, N. (2010), Determinants of Partner Opportunism in Strategic Alliances: A Conceptual Framework, *Journal of Business and Psychology*, 25(1): 55-74.

31. Das, T., Kumar, R. (2011), Interpartner negotiations in alliances: a strategic framework, *Management Decision*, 49(8): 1235-1256.

32. David, F. (2008), *Strategic Management. Concepts and Cases*. NJ: Pearson/Prentice Hall.

33. de Jong, G., Klein Woolthuis, R. (2009), The content and role of formal contracts in high-tech alliances, *Innovation: management, policy and practice*, 11: 44-59.

34. de Leeuw, T., Lokshin, B., Duysters, G. (2014), Returns to alliance portfolio diversity: The relative effects of partner diversity on firm's innovative performance and productivity, *Journal of Business Research*, 67: 1839-1849.

35. Departamentul de Management, FSEGA (2013), *Management. Tematică pentru examenul de licență*. Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca.

36. Delios, A., Inkpen, A., Ross, J. (2004), Escalation in International Strategic Alliances, *Management International Review*, 44(4): 457-479.

37. Dussauge, P., Garrette, B. (1998), Anticipating the Evolution and Outcomes of Strategic Alliances Between Rival Firms, *International Studies of Management & Organization*, 27(4): 104-126.

38. Dyer, J., Singh, H. (1998), The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage, *Academy of Management Review*, 23(4): 660-679.

39. Dyer, J., Kale, P., Singh, H. (2001), How to Make Strategic Alliances Work, *MIT Sloan Management Review*, 4(2): 37-43.

40. Dyer, W. G., Wilkins, A. L. (1991), "Better stories, not better constructs, to generate better theory: A rejoinder to Eisenhardt". *Academy of Management Review*, 16(3): 613-619.

41. Eisenhardt, K. M. (1989), Building theories from case study research, *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
42. Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E. (2007) Theory building from cases: Opportunities and challenges, *Academy of Management Journal*, 50(1): 25-32.
43. Geringer, M. (1991), Strategic Determinants of Partner Selection Criteria in International Joint Ventures, *Journal of International Business Studies*, 22(1): 41-62.
44. Gilbert C.G. (2005), Unbundling the Structure of Inertia: Resource Versus Routine Rigidity. *Academy of Management Journal*, 48(5): 741-763.
45. Gulati, R. (1998), Alliances and Networks, *Strategic Management Journal*, 19: 293-317.
46. Gulati, R., Singh, H. (1998), The Architecture of Cooperation: Managing Coordination Costs and Appropriation Concerns in Strategic Alliances, *Administrative Science Quarterly*, 43(4): 781-814.
47. Hatfield, L., Pearce, J., Sleeth, R., Pitts, M. (1998), Toward validation of partner goal achievement as a measure of joint venture performance, *Journal of Managerial Issues*, 10(3): 355-372.
48. Heimeriks, K., Klijn, E., Reuer, J. (2009), Building Capabilities for Alliance Portfolios, *Long Range Planning*, 42: 96-114.
49. Hitt, M., Hoskisson, R., Ireland, D. (2007), *Management of strategy. Concepts and Cases*. Mason, OH: Thomson Higher Education.
50. Hoetker, G., Mellewigt, T. (2009), Choice and performance of governance mechanisms: matching alliance governance to asset type, *Strategic Management Journal*, 30: 1025-1044.
51. Hoffmann, W., Schaper-Rinkel, W. (2001/2), Acquire or Ally? – A Strategy Framework for Deciding Between Acquisition and Cooperation, *Management International Review*, 41: 131-159.
52. Hoffmann, W. (2005), How to Manage a Portfolio of Alliances, *Long Range Planning*, 38: 121-143.
53. Hoffmann, W. (2007), Strategies for Managing a Portfolio of Alliances, *Strategic Management Journal*, 28: 827-856.
54. Holmberg, S., Cummings, J. (2009), Building Successful Strategic Alliances. Strategic Process and Analytical Tool for Selecting Partner Industries and Firms, *Long Range Planning*, 42: 164-193.
55. Hwang, Y-S., Park, S. H. (2006), The evolution of alliance formation in biotech firms: An organisational life cycle framework, *Management Dynamics*, 15(4): 40-53.
56. Hwang, Y-S., Park, S. H. (2007), The Organizational Life Cycle as a Determinant of Strategic Alliance Tactics: Research Propositions, *International Journal of Management*, 24(3): 427-435.
57. Hynes, N., Wilson, J. (2012), Co-evolutionary dynamics in strategic alliances: The influence of the industry lifecycle, *Technological Forecasting & Social Change*, 79: 1169-1175.
58. Inkpen, A. (1998), Learning and knowledge acquisition through international strategic alliances, *Academy of Management Executive*, 12(4).
59. Inkpen, A., Currall, S. (2004), The Coevolution of Trust, Control, and Learning in Joint Ventures, *Organization Science*, 15(5): 586-599.

60. Inkpen, A. (2005), Knowledge Acquisition and Transfer in Strategic Alliances in: Davis, J., Subrahmanian, E., Westerberg, A. (eds), *Knowledge Management*, Physical-Verlag Heidelberg, Glendale, AZ, USA, 97-113.

61. Irimias, E. (2013), *Intercultural Business Communication. Curs universitar*. Universitatea Babeş-Bolyai, Cluj-Napoca.

62. Jaba, E., Grama, A. (2004), *Analiza statistică cu SPSS sub Windows*. Iași: Editura Polirom.

63. Jagersma, P.K. (2005), Cross-border alliances: advice from the executive suite, *Journal of Business Strategy*, 26(1): 41-50.

64. Jap, S., Anderson, E. (2007), Testing a Life-Cycle Theory of Cooperative Interorganizational Relationships: Movement Across Stages and Performance, *Management Science*, 53(2): 260-275.

65. Johns, G., Saks, A. (2004), *Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work*. Pearson Prentice Hall.

66. Kale, P., Singh, H., Perlmutter, H. (2000), Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital, *Strategic Management Journal*, 21(3): 217-237.

67. Kale, P., Dyer, J., Singh, H. (2002), Alliance capability, stock market response, and long-term alliance success: the role of the alliance function, *Strategic Management Journal*, 23: 747-767.

68. Kandemir, D., Yaprak, A., Cavusgil, T. (2006), Alliance Orientation: Conceptualization, Measurement, and Impact on Market Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3): 324-340.

69. Kauser, S., Shaw, V. (2004), The influence of behavioral and organisational characteristics on the success of international strategic alliances, *International Marketing Review*, 21(1): 17-52.

70. Kirby, D., Kaiser, S. (2003), Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs, *Small Business Economics*, 21: 229-242.

71. Klijn, E., Reuer, J., Buckley, P., Glaister, K. (2010), Combinations of partners' joint ventures formation motives, *European Business Review*, 22(6): 576-590.

72. Kogut, B. (1988), Joint Ventures: Theoretical and Empirical Perspectives, *Strategic Management Journal*, 9: 319-332.

73. Krishnan, R., Geyskens, I., Steenkamp, J-B. (2015), The effectiveness of contractual and trust-based governance in strategic alliances under behavioral and environmental uncertainty, *Strategic Management Journal*, 37(12): 2521-2542.

74. Kuittinens, H., Kyläheiko, K., Sandström, J., Jantunen, A. (2009), Cooperation governance mode: an extended transaction cost approach, *Journal of Management and Governance*, 13: 303-323.

75. Lambe, C.J., Spekman, R., Hunt, S. (2002), Alliance Competence, Resources, and Alliance Success: Conceptualization, Measurement, and Initial Test, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(2): 141-158.

76. Langley, A., Abdallah, C. (2011), Templates and Turns in Qualitative Studies of Strategy and Management. Building Methodological Bridges. *Research Methodology in Strategy and Management*, 6: 201-235.

77. Lasserre, P. (2012), *Strategic Management*. UK: Palgrave Macmillan.

78. **Lehene, C.**, Borza, A. (2016), The Influence of Organizational Life Cycle and Industry Life Cycle on Alliance Structure Choice, *Proceedings of Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 9(1): 21-29.

79. **Lehene, C.**, Borza, A. (2017a), An Exploratory Study on Alliance Competence and Alliance Portfolio Orientation in Romanian Firms”, *Management and Economics Review*, 2(1): 47-67.

80. **Lehene, C.**, Borza, A. (2017b), An integrative framework of relational governance mechanism building in strategic alliances, *Review of Economic Studies and Research Virgil Madgearu*, 10(2): 95-131.

81. **Lehene, C.**, Borza, A. (2018a), Problems in strategic alliances – Should we terminate the collaboration? Empirical evidence from North-West Region Romania, *Management and Marketing*, 16(1): 7-29.

82. **Lehene, C.** (2018b), Alliance Contracts Complexity and Firm’s Performance. A Quantitative Investigation in Large and Medium Firms. *International Journal of Economics, Business and Management Research*, 3(2): 290-311.

83. Lowensberg, D. (2010), A “new” view on “traditional” strategic alliance’s formation paradigms, *Management Decision*, 48(7): 1090-1102.

84. Luo, Y. (2002), Contract, cooperation and performance in international joint ventures, *Strategic Management Journal*, 23: 903-919.

85. Luvison, D., de Man, A.-P. (2015), Firm performance and alliance capability: the mediating role of culture, *Management Decision*, 53(7): 1581-1600.

86. Majocchi, A., Mayrhofer, U., Camps, J. (2013), Joint ventures or non-equity alliances? Evidence from Italian firms, *Management Decision*, 51(2): 380-395.

87. Meier, M., Lütkebeitte, M., Mellewigt, T., Decker, C. (2015), How managers can build trust in strategic alliances: a meta-analysis on the central trust-building mechanisms, *Journal of Business Economics*, 1-29.

88. Mellewigt, T., Decker, C., Eckhard, B. (2012), What drives contract design in alliances? Taking stock and how to proceed, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 82: 839-864.

89. Mellewigt, T., Decker, C. (2014), Costs of partner search and selection in strategic alliances, *Journal of Business Economics*, 84(1): 71-97.

90. Moeller, K. (2010), Partner selection, partner behavior, and business network performance. An empirical study on German business networks, *Journal of Accounting and Organizational Change*, 6(1): 27-51.

91. Noteboom, B. (1996), Trust, opportunism and governance: A process and control model, *Organization Studies*, 17(6): 985-1010.

92. Nicolescu, O. (2003), *Sistemul organizatoric al firmei*. Bucureşti: Editura Economică.

93. Nicolescu, O. (2011), *Strategia și managementul strategic*. Bucureşti: Editura Prouniversitară.

94. Nielsen, BB. (2010), Strategic fit, contractual, and procedural governance in alliances, *Journal of Business Research*, 63: 682-689.

95. Nielsen, BB., Gudergan, S. (2012), Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances, *International Business Review*, 21: 558-574.

96. Opariuc-Dan, C. (2009), *Statistică aplicată în științele socio-umane. Noțiuni de bază – Statistici univariate*. Cluj-Napoca: Editura ASCR.

97. Opariuc-Dan, C. (2011), *Statistică aplicată în științele socio-umane. Analiza asocierilor și a diferențelor statistice*. Sibiu: Editura Arhitip Art.

98. Osoian, C. (2012), *Managementul resurselor umane. Curs universitar*. Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca.

99. Oxley, J., Sampson, R., (2004), The scope and governance of R&D alliances, *Strategic Management Journal*, 25: 723-749.

100. Parkhe, A. (1993), Strategic alliance structuring: A game theoretic and transaction cost examination of interfirm cooperation, *Academy of Management Journal*, 36(4): 794-829.

101. Pearce, R. (2000), The General Manager's Perspective On How Factionalism Can Impact the Behaviors and Effectiveness of Top Managers Inside A Shared Management Joint Venture, *Journal of Management and Governance*, 4: 189-206.

102. Phelan, S., Arend, R., Seale, D. (2005), Using an Iterated Prisoner's Dilemma with Exit Option to study Alliance Behavior: Results of a Tournament and Simulation, *Computational & Mathematical Organization Theory*, 11: 339-356.

103. Piening, E., Salge, T.O., Schäfer, S. (2016), Innovating across boundaries: A portfolio perspective on innovation partnership of multinational corporations, *Journal of World Business*, 51: 474-485.

104. Pitt, M., Koufopoulos, D. (2012), *Essentials of Strategic Management*. UK: Sage.

105. Popa, I. (2004), *Ghid de realizare a strategiei*. Bucuresti: Editura ASE.

106. Popa, M., Lungescu, D., Salanță, I. (2013), *Management: Concepțe, Tehnici, Abilități*. Cluj-Napoca: Editura Presa Universitară Clujeană.

107. Popescu, C., Răboacă, G., Ciucur, D., Iovan, D. (2006), *Metodologia cercetării științifice economice*. București: Editura A.S.E.

108. Porter, M. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. NY: Free Press.

109. Rahman, N., Korn, H. (2010), Alliance structuring behavior: relative influence of alliance type and specific alliance experience, *Management Decision*, 48(5): 809-825.

110. Răboacă, G., Ciucur, D. (1999), *Metodologia cercetării științifice economice*. Bucuresti: Editura Fundației "România de Maine".

111. Ragin, C. (1997), "Turning the tables: How case-oriented research challenges variable-oriented research". *Comparative Social Research*, 16: 27-42.

112. Reuer, J. (2000), Parent firm performance across international joint venture life-cycle stages, *Journal of International Business Studies*, 31(1): 1-20.

113. Reuer, J. (2002), Incremental corporate reconfiguration through international joint ventures buyouts and sell-offs, *Management International Review*, 42(3): 237-260.

114. Reuer, J., Ariño, A. (2002), Contractual Renegotiations in Strategic Alliances, *Journal of Management*, 28(1): 47-68.

115. Reuer, J., Zollo, M., Singh, H. (2002), Post-formation dynamics in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 23(2): 135-151.

116. Reuer, J., Ariño, A. (2007), Strategic Alliance Contracts: dimensions and determinants of contractual complexity, *Strategic Management Journal*, 28: 313-330.

117. Reuer, J., Devarakonda, S. (2012), Beyond contracts: Governing structures in non-equity alliances, *Proceeding Academy of Management Annual Meeting*. Academy of Management, 1-45.

118. Reuer, J., Devarakonda, S. (2016), Mechanisms of hybrid governance: Administrative committees in nonequity alliances, *Academy of Management Journal*, 59(2): 510-533.

119. Rice, J., Galvin, P. (2006), Alliance patterns during industry life cycle emergence: the case of Ericsson and Nokia, *Technovation*, 26: 384-395.

120. Rice, J., Liao, T-S., Martin, N., Galvin, P. (2012), The role of strategic alliances in complementing firm capabilities. *Journal of Management & Organization*, 18(6): 858-869.

121. Rindfleisch, A. (2000), Organizational Trust and Interfirm Cooperation: An Examination of Horizontal Versus Vertical Alliances, *Marketing Letters*, 11(1): 81-95.

122. Robinson, D., Stuart, T. (2006), Network Effects in the Governance of Strategic Alliances, *The Journal of Law, Economics, & Organization*, 23(1): 242-273.

123. Rothaermel, F., Deeds, D. (2004), Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development, *Strategic Management Journal*, 25(3): 201-221.

124. Rothaermel, F., Deeds, D. (2006), Alliance type, alliance experience and alliance management capability in high-technology ventures, *Journal of Business Venturing*, 21: 429-460.

125. Sarkar, M.B., Echambadi, R., Cavusgil, T., Aulakh, P. (2001), The Influence of Complementarity, Compatibility, and Relationship Capital on Alliance Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4): 358-373.

126. Sarkar, MB., Aulakh, P., Madhok, A. (2009), Process Capabilities and Value Generation in Alliance Portfolios, *Organization Science*, 20(3): 583-600.

127. Sava, F. (2011), *Analiza datelor în cercetarea psihologică*. Cluj-Napoca: Editura ASCR.

128. Simonin, B. (1999), Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 20(7): 595-623.

129. Sluyts, K., Matthyssens, P., Martens, R., Streukens, S. (2011), Building capabilities to manage strategic alliances, *Industrial Marketing Management*, 40: 875-886.

130. Sonea, E. (2014), *Managementul conflictelor și dialogul social. Curs universitar*. Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca.

131. Stake, R. E. (1995). *The art of case study research*. Thousand Oaks, CA: Sage.

132. Steensma, H.K., Barden, J.Q., Dhanaraj, C., Lyles, M., Tihanyi, L. (2008), The evolution and internalization of international joint ventures in a transitioning economy, *Journal of International Business Studies*, 39: 491-507.

133. Stegorean, R. (2014), *Managementul inovării. Curs universitar*. Universitatea Babeș-Bolyai, Cluj-Napoca.

134. Stolwijk, C., den Hartigh, E., Vanhaverbeke, W., Ortt, J., van Beers, C. (2015), Cooperating with technologically dis(similar) alliance partners: the influence of the technology life cycle and the impact on innovative and market performance, *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(8): 925-945.

135. Suddaby, R. (2006), What grounded theory is not? *Academy of Management Journal*, 49: 633-642.

136. Szulanski, G., Jensen, R.J. (2006), Presumptive Adaptation and the Effectiveness of Knowledge Transfer, *Strategic Management Journal*, 27: 937-957.

137. Szulanski, G., Jensen, R.J. (2011), Sumantra's Challenge: Publish a Theory-testing Case Study in a Top Journal, in R. Marschan și C. Welch (eds.), *Rethinking the Case Study in International Business and Management Research*. Cheltenham: Edward Elgar.

138. Taylor, A. (2005), An operations perspective on strategic alliance success factors: An exploratory study of alliance managers in the software industry, *International Journal of Operations & Production Management*, 25(5): 469-490.

139. Tanganelli, D., Schaan, J.-L. (2011), Ownership Strategy in SMEs' International Joint Ventures, *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 24(4): 551-566.

140. Thomson, J.D. (1967), *Organizations in Action: Social Science Bases of Administration*. New York: McGraw-Hill.

141. Teng, B-S. & Das, T. (2008), Governance structure choice in strategic alliances, *Management Decision*, 46(5): 725-742.

142. Tiessen, J., Linton, J. (2000), The JV dilemma: Cooperating and Competing in Joint Ventures, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(3): 203-216.

143. Tong, T., Reuer, J. (2010), Competitive consequences of interfirm collaboration: How joint ventures shape industry profitability, *Journal of International Business Studies*, 41: 1056-1073.

144. Tushman, M., O'Reilly, C. (1996). The ambidextrous organization: managing evolutionary and revolutionary change, *California Management Review*, 38: 1-23.

145. Vapola, T.J., Paukku, M., Gabrielsson, M. (2010), Portfolio management of strategic alliances: An international business perspective, *International Business Review*, 19: 247-260.

146. Villalonga, B., McGahan, A. (2005), The Choice Among Acquisitions, Alliances, and Divestitures, *Strategic Management Journal*, 26: 1183-1208.

147. Vyas, N., Shelburn, W., Rogers, D. (1995), An analysis of strategic alliances: forms, functions and framework, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(3): 47-60.

148. Wahyuni, S., Ghauri, P., Karsten, L. (2007), Managing International Strategic Alliance Relationships, *Thunderbird International Business Review*, 49(6): 671-687.

149. Wallenburg, C.M., Schäffler, T. (2014), The Interplay of Relational Governance and Formal Control in Horizontal Alliances, *Journal of Supply Chain Management*, 50(2): 41-58.

150. Welch, C. Piekkari, R. (2017), How should we (not) judge the 'quality' of qualitative research? A reassessment of current evaluative criteria in International Business, *Journal of World Business*, 52: 714-725.

151. Williamson, O.E. (1975), *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. New York: Free Press.

152. Williamson, O.E. (1985), *The economic institutions of capitalism: firms, markets, relational contracting*. New York: The Free Press.

153. Wilson, J., Hynes, N. (2009), Co-evolution of firms and strategic alliances: Theory and empirical evidence, *Technological Forecasting & Social Change*, 76: 620-628.

154. Wincent, J. (2005), Does size matter? A study of firm behavior and outcomes in strategic SME networks, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3): 437-453.

155. Yamanoi, J., Cao, Q. (2014), Competition and termination of the alliances between asymmetric partners: The case of Japanese department stores, *Asia Pacific Journal of Management*, 31: 949-971.

156. Yin, R.K. (1984), *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills: Sage.

157. Yin, R.K. (2014), *Case Study Research. Design and Methods*. 5th edn. Thousand Oaks, CA: Sage.

158. Zollo, M., Reuer, J., Singh, H. (2002), Interorganizational Routines and Performance in Strategic Alliances, *Organization Science*, 13(6): 701-713.

#### Resurse electronice

159. Baza de date a studiului:  
[https://drive.google.com/drive/folders/1PzTi6zYUFcHM7SN4e8DPBeDYu\\_P-SBm4?usp=sharing](https://drive.google.com/drive/folders/1PzTi6zYUFcHM7SN4e8DPBeDYu_P-SBm4?usp=sharing).

160. Business Magazin (2016), Top 500 cele mai mari companii din România.  
<http://www.businessmagazin.ro/actualitate/top-500-cele-mai-mari-companii-din-romania-15809294>

161. Lista contribuabililor mijlocii care vor fi administrați de catre Directia Generala Regionala a Finantelor Publice CLUJ-NAPOCA prin Administratia pentru Contribuabili Mijlocii.  
[https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/RegiuneaCLUJ\\_NAPOCA.pdf](https://static.anaf.ro/static/10/Anaf/legislatie/RegiuneaCLUJ_NAPOCA.pdf)

162. Microsoft (2016), Japan Airlines creates yet another first-class experience, this time using Microsoft HoloLens. <https://blogs.microsoft.com/transform/2016/07/11/japan-airlines-creates-yet-another-first-class-experience-this-time-using-microsoft-hololens/>

163. Microsoft (2018), Introducing Microsoft Teams. <https://products.office.com/ro-RO/microsoft-teams/group-chat-software>

164. Piața Financiară (2017), Top 1000 companii după cifra de afaceri pe 2015.  
<http://www.piatafinanciara.ro/top-1000-companii-dupa-cifra-de-afaceri-pe-2015/>

165. Volkswagen (2017a), Green light for strategic alliance between Volkswagen Truck & Bus and Navistar. <https://www.volkswagenag.com/en/news/2017/03/Greenlight.html>

166. Volkswagen (2017b), Memorandum of understanding: Volkswagen Group and Tata Motors Ltd. to explore strategic alliance for joint development projects.  
[https://www.volkswagenag.com/en/news/2017/03/Volkswagen\\_Tata.html](https://www.volkswagenag.com/en/news/2017/03/Volkswagen_Tata.html)

167. [https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic\\_alliance](https://en.wikipedia.org/wiki/Strategic_alliance)

168. <http://www.mfinante.gov.ro/acasa.html?method=inceput&pagina=acasa>

169. <https://www.topfirme.com/>

## ANEXE

### Anexa nr. 1 Chestionarul de cercetare

Nr. Crt.	Afirmații	Răspuns				
I	Proactivitatea companiei	1	2	3	4	5
I.1	Compania noastră monitorizează în mod constant mediul pentru identificarea de noi oportunități pentru colaborare.					
I.2	Compania noastră adună în mod constant informații despre potențiali parteneri din diferite surse (târguri, baze de date, publicații de specialitate, internet etc.).					
I.3	Compania noastră monitorizează constant noi schimbări de pe piață care pot crea potențiale oportunități pentru colaborare.					
I.4	Ne străduim în permanență să intrăm în colaborare cu firme cheie înaintea concurenților.					
I.5	Adesea compania noastră ia inițiativa și abordează firme cu propunerii pentru colaborare.					
I.6	În permanență compania noastră caută colaboratori care pot facilita îndeplinirea obiectivelor proprii.					

II	Practici manageriale specifice strategiilor de colaborare	1	2	3	4	5
II.1	Managerii din cadrul companiei noastre utilizează proceduri bine definite pentru formarea sau managementul propriu-zis al colaborărilor în care suntem implicați.					
II.2	Compania noastră deleagă responsabilitatea pentru anumite colaborări atunci când este cazul managerilor de colaborări (eng. <i>alliance managers</i> ).					
II.3	În cadrul companiei noastre managerii de colaborări participă în forumuri, comitete sau echipe inter-funcționale pentru a împărtăși experiența și/sau practicile dobândite din colaborările anterioare.					
II.4	Managerii de colaborări mențin înregistrări (note, mementouri, rapoarte etc.) despre incidentele majore, deciziile sau acțiunile asociate cu colaborarea/collaborările pentru care sunt responsabili.					
II.5	Compania noastră menține o bază de date care conține informații despre fiecare partener și colaborare (date despre partener, scopul formării colaborării, etc.).					
II.6	Managerii de colaborări raportează în mod constant despre progresul și performanțele colaborărilor.					
II.7	Compania noastră facilitează accesul managerilor de colaborări la informații codificate și <i>know-how</i> despre colaborările anterioare și din prezent ale companiei noastre.					

III	Angajamentul și suportul top managementului	1	2	3	4	5
III.1	Top managementul oferă suport și încurajează implicarea companiei noastre în colaborări strategice pentru îndeplinirea obiectivelor strategice.					

III.2	Managerii de vârf adesea țin discursuri despre importanța strategiilor de colaborare pentru compania noastră.					
III.3	Top managementul din cadrul companiei noastre crede că strategiile de colaborare joacă un rol foarte important pentru succesul în viitor al companiei noastre.					
III.4	Anumite precizări și informații despre colaborările companiei noastre sunt promovate prin intermediul <i>newsletter</i> -ului propriu sau prin intermediul paginii web proprii.					
III.5	Compania noastră investește resurse pentru a crea o cultură care să faciliteze formularea și implementarea strategiilor de colaborare.					

IV	Selectarea partenerilor de colaborare	1	2	3	4	5
IV.1	Compania noastră include aspecte despre regiune și țară în procesul de selectare a partenerilor.					
IV.2	Compania noastră ține cont de aspectele din cadrul industriei înainte de a analiza potențiali parteneri pentru colaborare.					
IV.3	Compania noastră consideră factorii cheie ai succesului în industria noastră în procesul de selectare a partenerilor.					
IV.4	Compania noastră înaintea selectării partenerului ține cont de atributile de dorit ale partenerului (ex. competențe de cercetare-dezvoltare).					
IV.5	Compania noastră alocă resurse pentru selectarea unor parteneri compatibili.					
IV.6	În situația în care partenerul nu este compatibil nu se formează colaborarea.					

V	Contractele de colaborare ale companiei*	1	2	3	4	5
V.1	Colaborările noastre sunt gestionate prin intermediul unui contract comprehensiv și clar.					
V.2	Contractele de colaborare cu partenerii noștri descriu în detaliu fiecare aspect pe care l-am considerat de interes.					
V.3	Clauze de protecție (ex. aspectele care este necesar să rămână secrete, drepturi de proprietate, etc.).					
V.4	Clauze de coordonare și angajament (ex. planificarea și managementul colaborării, obiectivele colaborării, durata colaborării, proceduri de raportare, roluri specifice ale angajaților, investițiile necesare etc.).					
V.5	Clauze pentru adaptare la evenimente neprevăzute (ex. ajustarea relației, rezolvarea conflictelor, terminarea colaborării etc.).					

(\*pentru afirmațiile V.3, V.4 și V.5, pe o scară de la 1 la 5, marcați vă rugăm frecvența apariției grupării de clauze în contractele de colaborare ale companiei dvs. 1 = foarte rar, 2 = rar, 3 = câteodată, 5 = destul de des, 5 = aproape întotdeauna)

VI	Mecanismul Formal Non-legal (MFN)	1	2	3	4	5
VI.1	Compania noastră, în colaborările în care este nevoie, creează o interfață formală cu rol administrativ (un comitet administrativ, o					

	echipă) care unește și conectează reprezentanții firmelor participante la colaborare și care este responsabilă pentru managementul colaborării.				
VI.2	În cadrul companiei noastre, în colaborările în care este nevoie, se pune în practică o structură formală (comitet, echipă) <i>care unește și conectează persoanele din cadrul companiei noastre</i> care lucrează în cadrul colaborării.				
VI.3	Compania noastră, în colaborările în care este nevoie, implică persoane specializate sau cu experiență în probleme ale relațiilor de colaborare pentru a lucra în colaborarea respectivă.				
VI.4	Compania noastră, în colaborările în care este nevoie, deleagă responsabilitatea și autoritatea decizională unor persoane pentru a soluționa problemele ivite în cadrul colaborării.				
VI.5	Compania noastră, în colaborările în care este nevoie, recurge la politici, practici, proceduri scrise sau alte documente formale non-legale pentru managementul relației.				

VII	Mecanismul Relațional de Guvernare (MRG)	1	2	3	4	5
VII.1	Colaborările companiei noastre sunt caracterizate de o relație de prietenie la nivel personal între angajați la multiple niveluri ierarhice.					
VII.2	Colaborările companiei noastre sunt caracterizate de încredere, respect mutual și reciprocitate la nivel personal între angajați la multiple niveluri ierarhice.					
VII.3	Schimbul de informații cu partenerii noștri are loc frecvent, formal și informal, și nu doar în funcție de înțelegerile pre specificate.					
VII.4	În colaborările noastre, atât noi cât și partenerii noștri, suntem predispusi să alocăm colaborării resursele și personalul necesar pentru a îndeplini obiectivele colaborării cu succes.					
VII.5	În colaborările noastre, atât noi cât și partenerii noștri ne străduim să ne îndeplinim rolul specific în cadrul înțelegerii.					
VII.6	Conflicturile și problemele care se ivesc pe parcursul implementării se rezolvă deschis, integrativ și într-o manieră win-win.					
VII.7	Conflicturile și problemele care se ivesc pe parcursul implementării se rezolvă mai degrabă prin negociere și prin consultarea partenerului decât prin tentativa de impunere a interesului propriu.					
VII.8	Ne străduim să rămânem flexibili și să oferim sfaturi și recomandări partenerilor atunci când apar dificultăți.					
VII.9	Să rămânem împreună atunci când apar probleme și dificultăți de implementare este foarte important în relațiile noastre.					

VIII	Protecția de comportamentul oportunist al partenerilor	1	2	3	4	5
VIII.1	În colaborările noastre, ne protejăm de comportamentul oportunist al partenerului prin elaborarea unui contract care să ne ofere suficientă protecție.					
VIII.2	În colaborările noastre, încercăm să protejăm competențele și resursele esențiale pentru menținerea competitivității strategice.					
VIII.3	În colaborările noastre, avem un comportament etic și încercăm să fim cât mai echitabili pentru a evita comportamentul oportunist al partenerilor.					

VIII. 4	Încercăm să construim relații pe termen lung sau să creștem orizontul colaborării pentru a evita comportamentul oportunist al partenerilor.					
VIII. 5	În colaborările noastre, nu punem presiune pentru rezultate rapide pentru a evita comportamentul oportunist al partenerilor.					
VIII. 6	În colaborările noastre, atunci când partenerul se comportă oportunist (de exemplu, nu își respectă promisiunile) monitorizăm și dacă este cazul terminăm colaborarea.					

IX	Monitorizarea evoluției și controlul colaborărilor	1	2	3	4	5
IX.1	Colaborările noastre au stabilite obiective clare.					
IX.2	Oferim și primim feedback de la parteneri despre măsura în care activitățile desfășurate între companii conduc la îndeplinirea obiectivelor.					
IX.3	Compania noastră monitorizează măsura în care partenerii de colaborare respectă procedurile prestabilite prin înțelegere.					
IX.4	Compania noastră oferă sfaturi și recomandări partenerilor de colaborare atunci când relația decurge în direcția greșită.					
IX.5	Există în cadrul companiei noastre una sau mai multe persoane responsabile cu monitorizarea și supravegherea activităților în colaborările în care suntem implicați.					
IX.6	În cadrul companiei noastre, la anumite perioade de timp, se evaluatează contribuția pe care o relație de colaborare o adaugă dezvoltării companiei noastre.					
IX.7	În cadrul companiei noastre, la anumite perioade de timp, se evaluatează dacă o relație de colaborare trebuie continuată, încheiată sau dacă se impun anumite modificări în mecanismul formal sau relațional.					

Evaluarea performanței portofoliului de colaborări (pentru cei mai recenti 5 ani)						
X	Performanța productivă a portofoliului	1	2	3	4	5
X.1	Cifra de afaceri a companiei noastre a crescut datorită colaborărilor în care am participat.					
X.2	Nivelul vânzărilor companiei noastre a crescut datorită colaborărilor în care am participat.					
X.3	Nivelul profiturilor companiei noastre a crescut datorită colaborărilor în care am participat.					
X.4	Compania noastră a reușit să își îmbunătățească poziția competitivă datorită participării în colaborări strategice.					
X.5	Datorită colaborărilor strategice în care am participat am reușit să ne dezvoltăm pe piață produselor noastre.					
X.6	Datorită participării în colaborări strategice am reușit să avem clienți mai satisfăcuți.					
XI	Performanța inovativă a portofoliului	1	2	3	4	5
XI.1	Prin participarea în colaborări strategice am reușit să dobândim noi cunoștințe sau abilități care ne-au permis să ne îmbunătățim procesele și operațiunile proprii.					
XI.2	Prin participarea în colaborări strategice am reușit să dobândim noi cunoștințe sau abilități care ne-au permis să introducem pe piață produse noi.					

XI.3	Prin participarea în colaborări strategice am reușit să dobândim noi cunoștințe sau abilități care ne-au permis să oferim produse îmbunătățite consumatorilor.					
XI.4	Prin participarea în colaborări strategice am reușit să intrăm în afaceri noi sau pe alte piețe (locale sau internaționale).					

Estimați vă rugăm tipul de colaboratori ai companiei dvs., în procente din portofoliul general (portofoliul = 100%) pentru cei mai recenti cinci ani. De exemplu, 10% colaborări cu concurenții. Completați fiecare căsuță.

Colaborări cu furnizorii	Colaborări cu clienții	Colaborări cu concurenții	Colaborări cu complementari	Total portofoliu
...%	...%	...%	...%	100%

Estimați vă rugăm performanța generală a portofoliului dvs. de colaborări (procentul de colaborări în care obiectivele inițiale au fost îndeplinite), pe parcursul celor mai recenti cinci ani, pe următoarea scală marcați o singură căsuță:

0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%

#### **Informații despre respondent**

Nivelul ierarhic ....

Experiența managerială (ani) ....

#### **Informații despre organizație**

Numele organizației.....

Număr mediu de angajați (2016) ....

**Vă mulțumim pentru contribuție!**

## Anexa nr. 2 Analiza fidelității scala „proactivitatea companiei”

**Sumarul cazurilor analizate**

		N	%
Cases	Valid	46	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	46	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Coeficientul  $\alpha$  Cronbach**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,858	,862	6

**Statistică descriptivă la nivel de scală**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
25,48	17,677	4,204	6

**Relații între itemi și scală**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Compania noastră monitorizează în mod constant mediul pentru identificarea de noi oportunități pentru colaborare	20,96	14,309	,590	,502	,848
Compania noastră adună în mod constant informații despre potențiali parteneri din diferite surse (târguri, baze de date, publicații de specialitate, internet etc.)	21,22	11,863	,747	,594	,815
Compania noastră monitorizează constant noi schimbări de pe piață care pot crea potențiale oportunități pentru colaborare	21,02	12,866	,686	,591	,829
Ne străduim în permanență să intrăm în colaborare cu firme cheie înaintea concurenților	21,50	12,922	,560	,430	,851
Adesea compania noastră ia inițiativa și abordează firme cu propuneri pentru colaborare	21,43	12,029	,661	,457	,833
În permanență compania noastră caută colaboratori care pot facilita îndeplinirea obiectivelor proprii	21,26	11,753	,688	,516	,828

### Anexa nr. 3

#### Corelația între „proactivitatea companiei” și „performanța portofoliului de colaborări” lucrând cu valorile obținute în urma normalizării datelor empirice

	Proactivitatea companiei normalizat	Performanța parțială a portofoliului de colaborări normalizat MODELUL 1	Performanța relaționată cu productivitatea normalizat MODELUL 2	Performanța relaționată cu inovarea MODELUL 3
Proactivitatea companiei normalizat	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	1 ,088 46	,088 ,285 44	,622** ,000 46 -565** ,000 46
Performanța parțială a portofoliului de colaborări normalizat	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,088 ,285 44	1 ,258* 44	,258* ,046 44 -203 ,093 44
Performanța relaționată cu productivitatea normalizat	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	,622** ,000 46	,258* ,046 44	1 -646** ,000 46
Performanța relaționată cu inovarea	Pearson Correlation Sig. (1-tailed) N	-565** ,000 46	-203 ,093 44	-646** ,000 46 1 46

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

#### Anexa nr. 4

#### **Corelația între „proactivitatea companiei” și „performanța portofoliului de colaborări” lucrând cu valorile relative (scor obținut/scor maxim)**

		Correlations			
		Proactivitatea companiei	Performanța parțială a portofoliului de colaborări	Performanța relaționată cu productivitatea	Performanța relaționată cu inovarea
	Pearson Correlation	1	,089	<b>,560**</b>	<b>,573**</b>
Proactivitatea companiei	Sig. (1-tailed)		,282	,000	,000
	N	46	44	46	46
Performanța parțială a portofoliului de colaborări	Pearson Correlation	,089	1	<b>,381**</b>	<b>,253*</b>
	Sig. (1-tailed)	,282		,005	,048
	N	44	44	44	44
Performanța relaționată cu productivitatea	Pearson Correlation	<b>,560**</b>	<b>,381**</b>	1	<b>,660**</b>
	Sig. (1-tailed)	,000	,005		,000
	N	46	44	46	46
Performanța relaționată cu inovarea	Pearson Correlation	<b>,573**</b>	<b>,253*</b>	<b>,660**</b>	1
	Sig. (1-tailed)	,000	,048	,000	
	N	46	44	46	46

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**Anexa nr. 5**  
**Tabelele referitoare la analiza de corelație**

Corelația între practicile manageriale și performanța portofoliului de colaborări

<b>Correlations</b>					
	Practici manageriale	Performanța parțială a portofoliului de colaborări MODELUL 1	Performanța portofoliului relaționată cu productivitatea MODELUL 2	Performanța portofoliului relaționată cu inovarea MODELUL 3	
Pearson Correlation		1 ,175	,386**	,241	
Practici manageriale	Sig. (1-tailed)		,128	,004	,054
	N	46	44	46	46

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

Corelația între angajamentul și suportul managementului de vârf și performanța portofoliului de colaborări

<b>Correlations</b>					
	Angajamentul și suportul TM	Performanța parțială a portofoliului de colaborări MODELUL 1	Performanța portofoliului relaționată cu productivitatea MODELUL 2	Performanța portofoliului relaționată cu inovarea MODELUL 3	
Pearson Correlation		1 ,184	,585**	,539**	
Angajamentul și suportul TM	Sig. (1-tailed)		,115	,000	,000
	N	46	44	46	46

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

### Corelația între selectarea partenerilor și performanța portofoliului de colaborări

Correlations					
	Selectarea partenerilor de colaborare	Performanța parțială a portofoliului de colaborări MODELUL 1	Performanța portofoliului relaționată cu productivitatea MODELUL 2	Performanța portofoliului relaționată cu inovarea MODELUL 3	
Pearson Correlation		1 ,344*	,521**	,383**	
Selectarea partenerilor de colaborare	Sig. (1-tailed)	,011	,000	,004	
	N	46	44	46	46

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

### Corelația între mecanismul formal non-legal și performanța portofoliului de colaborări

Correlations					
	Mecanismul formal non-legal	Performanța parțială a portofoliului de colaborări MODELUL 1	Performanța portofoliului relaționată cu productivitatea MODELUL 2	Performanța portofoliului relaționată cu inovarea MODELUL 3	
Pearson Correlation		1 ,053	,318*	,348*	
Mecanismul formal non-legal	Sig. (1-tailed)	,369	,019	,011	
	N	43	42	43	43

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

### Corelația între mecanismul relațional și performanța portofoliului de colaborări

Correlations					
	Mecanismul relațional	Performanța parțială a portofoliului de colaborări MODELUL 1	Performanța portofoliului relaționată cu productivitatea MODELUL 2	Performanța portofoliului relaționată cu inovarea MODELUL 3	
Pearson Correlation		1 ,252	,652**	,539**	
Mecanismul relațional	Sig. (1-tailed)	,052	,000	,000	
	N	45	43	45	45

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

**Corelația între protecția de comportamentul oportunist și performanța portofoliului de colaborări**

		Correlations			
		Protecția de comportamentul oportunist	Performanța parțială a portofoliului de colaborări MODELUL 1	Performanța portofoliului relaționată cu productivitatea MODELUL 2	Performanța portofoliului relaționată cu inovarea MODELUL 3
Protecția de comportamentul oportunist	Pearson Correlation	1	,200	,450**	,331*
	Sig. (1-tailed)		,096	,001	,012
	N	46	44	46	46

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

**Corelația între monitorizarea evoluției colaborărilor și performanța portofoliului de colaborări**

		Correlations			
		Monitorizarea evoluției și controlul colaborărilor	Performanța parțială a portofoliului de colaborări MODELUL 1	Performanța portofoliului relaționată cu productivitatea MODELUL 2	Performanța portofoliului relaționată cu inovarea MODELUL 3
Monitorizarea evoluției și controlul colaborărilor	Pearson Correlation	1	,277*	,473**	,309*
	Sig. (1-tailed)		,036	,001	,019
	N	45	43	45	45

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

## Anexa nr. 6

### Analiza ANOVA pentru a testa diferențele dintre companiile mari și mijlocii (referitor la performanță)

		Descriptives							
		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Performanța parțială a portofoliului de colaborări	Companie mijlocie	16	3,88	1,025	,256	3,33	4,42	1	5
	Companie mare	19	3,79	,787	,181	3,41	4,17	2	5
	Companie foarte mare	9	3,56	1,236	,412	2,61	4,51	1	5
Performanța portofoliului relaționată cu productivitatea	Total	44	3,77	,961	,145	3,48	4,06	1	5
	Companie mijlocie	17	25,82	4,812	1,167	23,35	28,30	14	30
	Companie mare	19	24,32	3,667	,841	22,55	26,08	16	30
Performanța portofoliului relaționată cu inovarea	Companie foarte mare	10	24,60	5,621	1,778	20,58	28,62	10	30
	Total	46	24,93	4,519	,666	23,59	26,28	10	30
	Companie mijlocie	17	17,00	3,571	,866	15,16	18,84	9	20
	Companie mare	19	17,05	2,915	,669	15,65	18,46	12	20
	Companie foarte mare	10	15,10	4,012	1,269	12,23	17,97	8	20
	Total	46	16,61	3,435	,506	15,59	17,63	8	20

**Test of Homogeneity of Variances**

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Performanța parțială a portofoliului de colaborări	,906	2	41	,412
Performanța portofoliului relaționată cu productivitatea	,664	2	43	,520
Performanța portofoliului relaționată cu inovarea	,406	2	43	,669

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Performanța parțială a portofoliului de colaborări	Between Groups	,597	2	,299	,313	,733
	Within Groups	39,130	41	,954		
MODELUL 1	Total	39,727	43			
Performanța portofoliului relaționată cu productivitatea	Between Groups	21,828	2	10,914	,523	,596
	Within Groups	896,976	43	20,860		
MODELUL 2	Total	918,804	45			
Performanța portofoliului relaționată cu inovarea	Between Groups	29,109	2	14,555	1,247	,298
	Within Groups	501,847	43	11,671		
MODELUL 3	Total	530,957	45			

## Anexa nr. 7

### Analiza ANOVA pentru a testa diferențele dintre companiile mari și mijlocii (referitor la competențele de colaborare)

#### Descriptives

Competențe de colaborare

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Companie mijlocie	16	211,31	29,509	7,377	195,59	227,04	158	246
Companie mare	18	202,17	29,446	6,941	187,52	216,81	147	253
Companie foarte mare	8	215,88	19,989	7,067	199,16	232,59	177	245
Total	42	208,26	27,885	4,303	199,57	216,95	147	253

#### Test of Homogeneity of Variances

Competențe de colaborare

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
1,506	2	39	,234

#### ANOVA

Competențe de colaborare

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1281,307	2	640,653	,817	,449
Within Groups	30598,812	39	784,585		
Total	31880,119	41			

## Anexa nr. 8

### Rezultatele testului t Student pentru a testa diferențele dintre filialele unor companii multinaționale și companiile românești (performanță)

**Group Statistics**

	Internăționalitatea	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Performanța parțială a portofoliului de colaborări	Companie națională	22	3,68	1,171	,250
	Filială în România a unei companii din străinătate	22	3,86	,710	,151
Performanța portofoliului relaționată cu productivitatea	Companie națională	23	24,74	5,163	1,077
	Filială în România a unei companii din străinătate	23	25,13	3,877	,808
Performanța portofoliului relaționată cu inovarea	Companie națională	23	16,17	3,939	,821
	Filială în România a unei companii din străinătate	23	17,04	2,868	,598

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Performanța parțială a portofoliului de colaborări MODELUL 1	Equal variances assumed	4,495	,040	-,623	42	,537	-,182	,292	-,771	,407
	Equal variances not assumed			-,623	34,615	,537	-,182	,292	-,775	,411
	Equal variances assumed	,312	,579	-,291	44	,773	-,391	1,346	-3,104	2,322

relaționată cu productivitatea MODELUL 2	Equal variances not assumed				-,291	40,823	,773		-,391	1,346	-3,110	2,328
Performanța portofoliului	Equal variances assumed	3,334	,075	-,856	44	,397		-,870	1,016	-2,917	1,178	
relaționată cu inovarea MODELUL 3	Equal variances not assumed			-,856	40,210	,397		-,870	1,016	-2,923	1,183	

## Anexa nr. 9

### Rezultatele testului t Student pentru a surprinde diferențele dintre filialele internaționale și companiile românești (competențe de colaborare)

**Group Statistics**

	Internăționalitatea	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Competențe de colaborare	Companie națională	22	212,50	28,569	6,091
	Filiala în România a unei companii din străinătate	20	203,60	27,058	6,050

**Independent Samples Test**

	Levene's Test for Equality of Variances	t-test for Equality of Means								
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Competențe de colaborare	Equal variances assumed	,188	,667	1,034	40	,307	8,900	8,608	-8,497	26,297
	Equal variances not assumed			1,037	39,925	,306	8,900	8,585	-8,452	26,252

## Anexa nr. 10

### Corelația între contractele de colaborare și performanța portofoliului de colaborări

Correlations					
	Contractele de colaborare	Performanța parțială a portofoliului de colaborări MODELUL 1	Performanța portofoliului relaționată cu productivitatea MODELUL 2	Performanța portofoliului relaționată cu inovarea MODELUL 3	
Contractele de colaborare	Pearson Correlation	1	,199	,467**	,357**
	Sig. (1-tailed)		,098	,001	,007
	N	46	44	46	46

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

## Anexa nr. 11

### Analiza ANOVA pentru a testa diferențele dintre companiile care colaborează mai mult sau mai puțin orizontal (performanța parțială)

#### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>

Dependent Variable: Performanța parțială a portofoliului de colaborări

F	df1	df2	Sig.
1,945	12	29	,070

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Concu + Comple + Concu \* Comple

#### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Performanța parțială a portofoliului de colaborări

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	8,714 <sup>a</sup>	12	,726	,694	,744
Intercept	397,587	1	397,587	379,812	,000
Concu	4,714	3	1,571	1,501	,235
Comple	,912	3	,304	,290	,832
Concu * Comple	2,816	6	,469	,448	,840
Error	30,357	29	1,047		
Total	641,000	42			
Corrected Total	39,071	41			

a. R Squared = ,223 (Adjusted R Squared = -,098)

## Anexa nr. 12

### Analiza ANOVA pentru a testa diferențele dintre companiile care colaborează mai mult sau mai puțin orizontal (performanța relaționată cu productivitatea)

#### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>

Dependent Variable: Performanța portofoliului relaționată cu productivitatea

F	df1	df2	Sig.
1,622	12	30	,138

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Concu + Comple + Concu \* Comple

#### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Performanța productivă a portofoliului de colaborări

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	169,207 <sup>a</sup>	12	14,101	,569	,849
Intercept	18228,044	1	18228,044	735,414	,000
Concu	39,074	3	13,025	,525	,668
Comple	37,245	3	12,415	,501	,685
Concu * Comple	74,506	6	12,418	,501	,803
Error	743,583	30	24,786		
Total	27638,000	43			
Corrected Total	912,791	42			

a. R Squared = ,185 (Adjusted R Squared = -,140)

## Anexa nr. 13

### Analiza ANOVA pentru a testa diferențele dintre companiile care colaborează mai mult sau mai puțin orizontal (performanța relaționată cu inovarea)

#### Levene's Test of Equality of Error Variances<sup>a</sup>

Dependent Variable: Performanța portofoliului relaționată cu inovarea

F	df1	df2	Sig.
,731	12	30	,711

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Concu + Comple + Concu \* Comple

#### Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Performanța portofoliului relaționată cu inovarea

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	63,341 <sup>a</sup>	12	5,278	,352	,971
Intercept	8468,789	1	8468,789	564,168	,000
Concu	9,809	3	3,270	,218	,883
Comple	18,735	3	6,245	,416	,743
Concu * Comple	24,197	6	4,033	,269	,947
Error	450,333	30	15,011		
Total	12603,000	43			
Corrected Total	513,674	42			

a. R Squared = ,123 (Adjusted R Squared = ,227)

## Anexa nr. 14

### Coeficienții de ordinul zero, coeficienții de corelație parțială și coeficienții de corelație semiparțială

#### Performanța portofoliului relaționată cu inovarea

Model	Coefficients <sup>a</sup>									
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,105	3,994		,135					
	Dimensiunea companiei	1,311	1,206	,186	1,087	,284	,074	,181	,163	,768
	Internăționalitatea	1,747	1,185	,253	1,474	,149	,181	,242	,221	,764
	Industria	-,025	1,368	-,003	-,018	,985	-,132	-,003	-,003	,719
	Contractele de colaborare	,364	,147	,388	2,470	,019	,387	,385	,371	,916
2	(Constant)	-2,953	4,276		-,691	,495				
	Dimensiunea companiei	,069	1,021	,010	,067	,947	,074	,013	,008	,647
	Internăționalitatea	1,809	,975	,262	1,856	,074	,181	,326	,217	,681
	Industria	-,946	1,154	-,123	-,820	,419	-,132	-,151	-,096	,610
	Contractele de colaborare	-,012	,150	-,012	-,077	,939	,387	-,014	-,009	,530
	Proactivitatea companiei	,392	,116	,485	3,376	,002	,638	,531	,394	,659

Practici manageriale	-,063	,084	-,131	-,748	,460	,253	-,138	-,087	,447	2,240
Mecanismul formal non-legal	,127	,164	,130	,774	,445	,352	,142	,090	,485	2,064
Mecanismul relațional	,241	,098	,400	2,473	,019	,559	,417	,289	,522	1,916
Protecția de comportamentul oportunist	,186	,214	,167	,867	,393	,363	,159	,101	,369	2,711
Monitorizarea evoluției și controlul colaborărilor	-,176	,194	-,192	-,910	,370	,314	-,167	-,106	,305	3,278

a. Dependent Variable: Performanța portofoliului relaționată cu inovarea

## Performanța portofoliului relaționată cu productivitatea

Model	Coefficients <sup>a</sup>										
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta				Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	9,716	4,968		1,956	,058					
	Dimensiunea companiei	3,265	1,462	,343	2,234	,032	,191	,349	,306	,797	1,254
	Internationalitatea	1,408	1,455	,151	,968	,340	,099	,159	,133	,767	1,304
	Industria	-2,216	1,687	-,211	-1,314	,197	-,247	-,214	-,180	,726	1,377
	Contractele de colaborare	,533	,181	,420	2,950	,006	,457	,441	,404	,924	1,082
2	(Constant)	-2,026	5,826		-,348	,730					
	Dimensiunea companiei	2,158	1,294	,227	1,669	,106	,191	,296	,187	,681	1,468
	Internationalitatea	1,792	1,282	,193	1,398	,173	,099	,251	,157	,661	1,513
	Industria	-2,943	1,494	-,281	-1,970	,058	-,247	-,344	-,221	,619	1,615
	Contractele de colaborare	-,031	,198	-,025	-,158	,875	,457	-,029	-,018	,516	1,940
	Proactivitatea companiei	,349	,175	,320	1,992	,056	,559	,347	,223	,487	2,053
	Practici manageriale	,013	,110	,020	,117	,908	,372	,022	,013	,442	2,263
	Angajamentul și suportul TM	,082	,237	,068	,347	,731	,584	,064	,039	,324	3,091

Mecanismul formal non-legal	-,068	,207	-,051	-,327	,746	,327	-,061	-,037	,518	1,931
Mecanismul relațional	,338	,137	,412	2,461	,020	,641	,416	,276	,448	2,234
Protecția de comportamentul oportunist	,031	,275	,021	,112	,911	,434	,021	,013	,370	2,700
Monitorizarea evoluției și controlul colaborărilor	,090	,260	,073	,347	,731	,452	,064	,039	,288	3,478

a. Dependent Variable: Performanța portofoliului relationată cu productivitatea

## Performanța parțială a portofoliului de colaborări

Model		Coefficients <sup>a</sup>										
		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		t	Sig.	Correlations			Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta				Zero-order	Partial	Part	Tolerance	VIF
1	(Constant)	1,448	1,219			1,188	,243					
	Dimensiunea companiei	,139	,340	,069	,409	,685	,063	,067	,064		,852	1,174
	Internătionalitatea	,484	,343	,251	1,412	,166	,113	,226	,220	,769	1,300	
	Industria	,491	,399	,224	1,231	,226	,092	,198	,192	,734	1,363	
2	Contractele de colaborare	,071	,044	,260	1,600	,118	,190	,254	,249	,921	1,085	
	(Constant)	,174	1,560			,112	,912					
	Dimensiunea companiei	,136	,337	,068	,404	,689	,063	,068	,062	,837	1,195	
	Internătionalitatea	,433	,348	,224	1,242	,223	,113	,205	,190	,719	1,391	
3	Industria	,520	,393	,237	1,323	,194	,092	,218	,202	,729	1,372	
	Contractele de colaborare	,005	,057	,020	,097	,923	,190	,016	,015	,547	1,828	
	Selectarea partenerilor de colaborare	,049	,051	,221	,962	,343	,334	,160	,147	,445	2,248	
	Monitorizarea evoluției și controlul colaborărilor	,049	,058	,184	,843	,405	,283	,141	,129	,490	2,042	

a. Dependent Variable: Performanța parțială a portofoliului de colaborări